

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Цирульнікова В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Мельник І. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: _____ «Особливості формування професійної культури та професійної етики на туристичному підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТУ- 4 – 9а

Третяк Марина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)
Керівник _____ Мельник Ірина Леонідівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (підпис)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу
 Кафедра туристичного та готельного бізнесу
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)
 Освітньо-професійна програма Туризм
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Мельник І. Л.
 “ ” _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Третяк Марини Вікторівни

1. Тема роботи «Особливості формування професійної культури та професійної етики на туристичному підприємстві»
 керівник роботи Мельник Ірина Леонідівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «12».05.2021 року №256-кс
2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2021 року
3. Вихідні дані до роботи: дані туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнал Груп»
4. Зміст роботи (перелік питань, які підлягають розробці):
 - 1) Теоретичні основи професійної культури та професійної етики на туристичному підприємстві.
 - 2) Організаційно-економічний аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнал Груп» .
 - 3) Удосконалення професійної культури та професійної етики на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнал Груп».
 - 4) Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнал Груп».
5. Перелік графічного матеріалу: рисунків – 16, таблиць – 27, додатків – 3.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
I	Мельник І.Л.. доц. кафедри		
II	Мельник І.Л.. доц. кафедри		
III	Мельник І.Л.. доц. кафедри		
IV	Мельник І.Л.. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання: 01.03.2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітки
		за планом	
1.	Вибір і затвердження теми	18.01.2021-26.02.2021	
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021-12.03.2021	
3.	Вступ. РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021-31.03.2021	
4.	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021-16.04.2021	
5.	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	19.04.2021-30.04.2021	
6.	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021-14.05.2021	
7.	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021-21.05.2021	
8.	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05.2021-26.05.2021	
9.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021-31.05.2021	
10.	Представлення готової зшитой кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2021	
11.	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	15.06.2021	

Студент _____

Здобувач _____

Третяк Марина Вікторівна

Мельник Ірина Леонідівна

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Третяк Марини Вікторівни
на тему:
«Особливості формування професійної культури та професійної етики
на туристичному підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається з 111 сторінки. Кількість розділів – 4, рисунків – 16, таблиць – 27, додатків – 3.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Предметом кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей формування професійної культури та здійснення етичної діяльності на туристичних підприємствах.

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних положень професійної культури та етичних засад, а саме сучасного стану професійної культури та внесення пропозицій щодо її покращення на основі аналізу туристичного підприємства ТОВ «ТПГ».

У I розділі досліджено теоретико-методичні основи професійної культури та професійної етики. Охарактеризовано сучасний стан та міжнародний досвід професійної культури та професійної етики.

У II розділі здійснена оцінка процесу управління продуктовим портфелем туристичного підприємства ТОВ «ТПГ», дана загальна характеристика туристичного підприємства, проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовища, конкурентні позиції туристичного підприємства.

У III розділі визначені напрями розвитку професійної культури та професійної етики на туристично підприємстві, проведено аналіз стану професійної культури та етики на підприємстві ТОВ «ТПГ», економічно обґрунтовано обрані пропозиції.

У IV розділі виконаний аналіз технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві, проведена оцінка Інтернет-контенту підприємства ТОВ «ТПГ», надані пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства.

Ключові слова: професійна культура, професійна етика, корпоративна культура, етизація, управління персоналом.

Resume
For the Bachelor's degree diploma
Tretiak Maryna Viktorivna
On the topic: "Peculiarities of the formation of professional culture and
professional ethics at the tourism enterprise"

The Diploma consists of 111 pages, among them: number of sections - 4, figures - 16, tables - 19, appendices - 3.

The object of the study is the economic activity of LLC «Travel Professional Group».

The subject of qualification work is an investigation of specifics of formation of professional culture and process of implementing of professional ethics in tourism enterprises.

The purpose of the work is to deepen the theoretical knowledge of professional culture and ethical principles, especially the current situation of professional culture and make suggestions for its improvement based on the analysis of the tourism enterprise LLC "TPG".

Section I explores the theoretical and methodological foundations of professional culture and professional ethics. The current situation and international experience of professional culture and professional ethics are described.

Section II assesses the process of managing the product portfolio of the tourist enterprise LLC "TPG", gives a general description of the tourist enterprise, analyze the internal and external environment, the competitive position of the tourist enterprise.

In the III section the directions of development of professional culture and professional ethics at the tourist enterprise are defined, the analysis of a condition of professional culture and ethics at the enterprise of LLC «TPG» is carried out, the chosen offers are economically described.

In the IV section the analysis of technical and software of automation of works at the enterprise is carried out, the estimation of the Internet content of the enterprise of LLC "TPG" is carried out, offers about improvement of information activity of the tourist enterprise are given.

Key words: professional culture, professional ethics, corporate culture, ethics, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Сутність та принципи професійної культури та етики ділових відносин	10
1.2. Роль професійної культури та етики в управлінській діяльності туристичної організації	22
1.3. Міжнародний досвід реалізації професійної культури та етизації управлінської діяльності підприємств туристичної сфери	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	38
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	46
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	57
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ У ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	64
3.1. Характеристика та аналіз професійної культури і етики ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	64
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення професійної культури та етики у ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	75
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів	85
Висновок до розділу 3	88
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	90
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	90
4.2. Аналіз Інтернет-контенту сайту «Тревел Профешнл Груп»	94
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства	98
Висновок до розділу 4	100
ВИСНОВКИ	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й професійної. Розвиток ринку туристичних послуг в Україні передбачає високий ріст конкуренції між його суб'єктами. І одним із важелів, що допомагає туристичним підприємствам тримати свої позиції, залишатись конкурентоспроможними і успішно рухатись уперед є професійна культура.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.). Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Сучасний менеджер повинен базуватися на етичних цінностях. Саме тому при підготовці зростає роль наук етичного спрямування – “Етика”, “Етика бізнесу”, “Ділова етика”, “Етика ділових відносин”, “Етика ділового спілкування”, “Конфліктологія” та ін.

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних положень професійної культури та етичних засад, а саме сучасного стану професійної культури та внесення пропозицій щодо її покращення на основі аналізу туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» («ТПГ»).

Завданнями дослідження є:

- дослідити сутність та принципи професійної культури та етики ділових відносин;
- охарактеризувати вітчизняний досвід реалізації професійної культури та етизації управлінської діяльності підприємств туристичної сфери;
- проаналізувати міжнародний досвід реалізації професійної культури та етизації управлінської діяльності підприємств туристичної сфери;
- охарактеризувати організаційно-виробничу діяльність ТОВ «ТПГ»;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «ТПГ»;
- провести аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «ТПГ»;
- розробити напрямки удосконалення професійної культури, а також їх охарактеризувати економічну ефективність запропонованих засобів;
- проаналізувати процес автоматизації робіт на підприємстві ТОВ «ТПГ» та розробити пропозиції щодо його покращення.

Об’єкт роботи: господарська діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Предметом роботи є дослідження особливостей формування професійної культури та здійснення етичної діяльності на туристичних підприємствах.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використані загальні та приватні методи дослідження, серед яких: метод системного аналізу, статистичної обробки даних, а також методи аналізу та синтезу інформації.

Практичне значення одержаних результатів. Проведене дослідження допоможе подальшому вивченню особливостей професійної культури та етики і

розвитку наукових праць у майбутньому. Вони можуть використовуватися при викладанні курсів та спецкурсів маркетингу та менеджменту в туризмі, корпоративній культурі, тощо. Дослідження може допомогти менеджерам та керівникам туристичних підприємств з розвитком професійної культури та етики.

Апробація отриманих результатів відбулась під час участі у 87-тій Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів “Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті” (НУХТ).

Структура роботи складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість сторінок роботи - 111. Робота містить 16 рисунків, 27 таблиць, 3 додатків. Кількість використаних джерел складає 52.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та принципи професійної культури та етики ділових відносин

Суспільне буття, за своєю суттю, є системою ділових (політичних, економічних, юридичних та ін.) і міжособистісних (сімейних, дружніх, інтимних та ін.) відносин. Ділові відносини є своєрідною формою буття людини в суспільстві та суспільства в цілому, які визначають їх розвиток. Виходячи "за межі" міжособистісних відносин (стосунків) з метою вирішення певної проблеми, "діла", людина вступає в ділові відносини (професійні, бізнесові, відносини в сфері послуг – медичні, юридичні (нормативні), освітні, транспортні, торговельні та ін.).

У другій половині XX ст. посилюється роль особистості в усіх сферах людського буття. Це пов'язано з розвитком освіти та освіченості людини, зростанням її можливості впливати на різні сфери людського буття (політика, економіка, техніка, екологія та ін.). Особливо значним є посилення особистісних факторів в діловій сфері: бізнес, менеджмент, відносини з діловими клієнтами, партнерами та ін. Питання рівня етичних та психологічних засад ділових відносин стосується всіх співробітників організації, які вступають у ділові відносини з співробітниками організації, партнерами та клієнтами організації, а також в ділові відносини в позаорганізаційній сфері. Адже в сучасному діловому житті зростає роль особистості співробітника організації, який, вступаючи в ділові відносини, створює рівень довіри до організації, її імідж. А в самій організації зростає особистісний аспект її ефективного розвитку [3].

Як свідчать результати історичного аналізу культури професійних спільнот, здійснений зарубіжними вченими І. Івановою та Л. Максимовою,

актуалізація дослідження професійної культури як «соціального феномену прийшлася на останні роки радянського і перші роки пострадянського періоду, тобто до становлення ринкових відносин» [5].

У загальному розумінні і педагогічному контексті культура розглядається як інтегроване соціальне явище, результат різносторонньої людської діяльності, показник освіченості і вихованості людей, рівня оволодіння певною галуззю знань або діяльності. Для з'ясування сутності поняття «професійна культура» проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених. (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Аналіз змісту поняття «професійна культура»

№	Автор	Зміст поняття «професійна культура»
1	Курілович Н.[7]	Професійна культура – інтегральна якість особистості фахівця, умова і передумова ефективної професійної діяльності, і професійного самовдосконалення
2	Вечірко Р.[1]	Професійна культура — це високий рівень професійної підготовки, її якість. Це найяскравіша грань людської особистості і суспільства в цілому. Високий стан загальної культури суспільства, нації забезпечує належну освіту і професійну культуру.
3	Лимарь А.[8, с. 251]	Професійна культура – підсистема культури. Її суб'єктом виступає соціально-професійна група, представники якої можуть бути членами різних виробничих колективів і тому часто віддалені один від одного в реальному часі і просторі. Становлення і розвиток певного типу професійної культури тісно пов'язаний із процесом інституалізації професії. Особливості професійної культури походять як з характеру професійної діяльності, так і з особливостей її суб'єкта, які проявляються в конкретний історичний період. Професійна культура – феномен культури, який має свою логіку розвитку. Професійну культуру можна розглядати як здійснення діяльності на високому рівні (оптимальними способами) з метою досягнення максимального результату. Формування професійної культури особистості означає засвоєння загальновизнаних стандартів кращих зразків професійної діяльності.

Продовження таблиці 1.1

№	Автор	Зміст поняття «професійна культура»
4	Іванова І., Максимова Л. [5, с. 93]	Професійна культура – «соціальний факт», що зумовлений кількома причинами. По-перше, вона є загальною для співтовариства професіоналів і складає загальну колективну «власність», по-друге, її не виробляють «тут і зараз», а отримують від попередніх поколінь, а по-третє, вона здійснює на членів групи як би примусову дію, тобто якщо суб'єкт потрапляє у групу, то він вимушений приймати прийняті установи.
5	Черньонков Я.[12, с. 15]	Професійна культура – багаторівневе утворення високого ступеня організованості.
6	Шведова Я. [13, с. 8]	Професійна культура особистості не обмежується професійними знаннями, вміннями, навичками, а ґрунтується на особистісних якостях, що виявляються у загальній культурі.
7	Щеголева Т. [14, с. 5]	Професійна культура – рівень оволодіння певною галуззю професійних знань, або відповідної діяльності.
8	Спіріна Т. [10, с. 14]	Професійна культура – це сукупність інтелектуальних, духовних, творчих здібностей, якостей і властивостей особистості та стилю діяльності, який передбачає усталений спосіб життя, сформовані на основі загальних і специфічних професійних знань загальну культуру, позитивний досвід, що дозволяють особистості ефективно та якісно вирішувати професійні завдання
9	Ісасько С. [6,с. 8]	Професійна культура – цілісне особистісне утворення, сутністю якого є діалектичний зв'язок усіх елементів культури індивіда, яке динамічно та нелінійно розвивається, специфічно проявляючись у сфері професійної діяльності і спілкування .

Джерело: складено автором на основі [6], [10], [14], [13], [12], [5], [8], [1], [7].

Проаналізувавши дані, представлені у таблиці 1.1, можна дійти до наступних висновків: «професійна культура» зазнає багатоаспектного підходу науковців до визначення її суті – соціального, культурологічного, особистісного, особистісного, інтегрального, діяльнісного. Окрім того, вона розглядається також як багатоаспектне явище – феномен культури, її підсистема; інтегральна якість і найяскравіша грань особистості і певної людської спільноти, «соціальний факт», умова і передумова ефективної професійної діяльності і

самовдосконалення, показник розвитку інтелектуальних, духовних і творчих здібностей, сформованості професійної компетентності, високого ступеня організованості, є колективною власністю, яка передається від покоління поколінню фахівців. Варто зазначити, що професійній культурі властива багатофункціональність. Вона забезпечує належну професійну освіту; наступність від попередніх поколінь; її розвиток тісно пов'язаний із процесом інституалізації професії; відображає взаємозв'язок характеру професійної діяльності з особливостями її суб'єкта, які проявляються в конкретний історичний період; уможливорює досягнення високого результату; означає засвоєння загальновизнаних стандартів кращих зразків професійної діяльності; проявляється у сфері професійної діяльності і спілкування; здійснює на членів групи примусову дію (якщо суб'єкт потрапляє у групу, то він вимушений приймати прийняті там установки) [16].

Організація має культуру тоді, коли вона має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями організації. Ті організації, які характеризуються високою плинністю кадрів (як рядових працівників, так і керівних) або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформуують корпоративну культуру. Едгар Шейн розробив модель професійної культури, розділивши її на три рівні (рис. 1.1).

Перший із рівнів охоплює артефакти. Вони є найпомітнішим елементом професійної культури. Прикладами можуть бути відразу помітні речі, такі як одяг або торгові марки, але існують і лінгвістичні (мова), поведінкові та фізичні (та дизайн інтер'єру) артефакти. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Загальноприйняті цінності та норми — відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що

повинно бути. Їх важко спостерігати, але вони є більш стабільними, ніж артефакти. Там задекларовані норми і цінності (правила поведінки чи етичні кодекси, дотримання правил та рекомендацій у компанії).

Базові уявлення - це останній рівень моделі організаційної культури, який характеризується закритістю та труднощами інтерпретації. Це, безперечно, припущення та переконання, яких притримуються працівники.

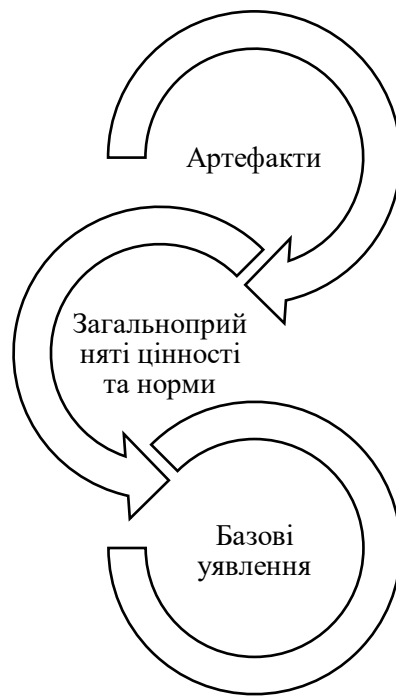


Рис. 1.1. Модель професійної культури за Едгаром Шейном

На думку Шейна, професійна культура - це специфічна для компанії система процесів, що поєднують цінності, соціальні і культурні норми та принципи, затверджені керівництвом та працівниками зі своїх позицій. Це також формує організаційну поведінку та визначає відносини всього колективу [21].

Для стороннього ока професійна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме, у тому:

- 1) як організовано виробництво і виконуються професійні обов'язки;
- 2) як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;

3) який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

У структурі професійної культури виділяють 2 сторони: перша характеризує спосіб взаємодії суб'єкта зі знаряддями й предметом праці, а також ступінь його готовності до конкретного виду діяльності. У її складі виділяються такі елементи, як професійний інтерес, знання, навички й уміння, у тому числі стиль професійного мислення. Друга сторона виступає інтегральною характеристикою свідомості й самосвідомості суб'єкта професійної культури, морально-світоглядних і естетичних передумов діяльності. Професійна свідомість є таким видом відбиття дійсності, у якому акумулюється вся сукупність алгоритмів, норм, цінностей і мови, властивих відокремленому виду професійної діяльності [9].

Професійну культуру можна розглядати на різних рівнях розвитку. Початковий рівень можна умовно охарактеризувати як інформаційний. На цьому рівні ступінь сформованості системи професійних знань і поглядів не є достатньо широким, професійні здібності перебувають у стадії формування. Ставлення до праці може бути звужене утилітарними факторами. Чим вищий рівень знань і вмінь, чим ширший досвід, тим більш імовірно, що людина у своїй праці зможе досягти певних висот. Для вищого рівня характерні широкий професійний світогляд, великий обсяг професійних знань, інтересів і вмінь, а також творче розуміння виробничої ситуації як проблемного завдання, здатності швидко аналізувати та ефективно вирішувати його [9].

Таким чином, у професійній культурі фахівця простежується комплексна система елементів: професійне мислення, професійний інтерес, професійні знання, уміння, навички й здібності, професійний досвід, ступінь готовності особистості до конкретного виду діяльності, професійний світогляд, професійна майстерність, адаптованість до професійного середовища, професійна мораль тощо. До сучасного працівника висуваються вимоги: чітко уявляти цінність,

наслідки своєї діяльності, мати цілісний світогляд, економічно та екологічно розвинене мислення, володіти культурою спілкування, знанням правової системи суспільства, навичками організації виробництва (управління), тощо.

З поняттям «професійна культура» тісно пов'язане поняття «корпоративна культура». Під словосполученням «корпоративна культура» часто розуміють систему норм, правил і ролей, дозволених членам групи, які відповідають певним цінностям. Ця система згуртовує колектив організації, робить його особливим, неповторним, об'єднує людей при виконанні завдань.

Вважається, що корпоративна культура втілює загальнолюдські і професійні цінності, організовуючи їх взаємозв'язок. Під загальнолюдськими цінностями маються на увазі професіоналізм, освіченість, культурна ерудиція; повага, що включає статус в колективі, престиж, репутація, справедливість, чуйність, доброта та інші моральні якості [16].

Корпоративну культуру можна використовувати як індикатор стану компанії і регулятор взаємовідносин всередині і поза колективом. Нехтування або недотримання працівниками норм і правил корпоративної культури проявляються в погіршенні взаємин на всіх рівнях і на всіх напрямках, викликають плинність кадрів, що свідчить про деформації багатьох положень корпоративної культури і вимагає її коригування [21].

В одних компаніях склалися сильні корпоративні культури, в інших - слабкі. Характерні риси сильної і слабкої корпоративної культури представлені у таблиці 1.2.

Реальне наповнення системи цінностей залежить від сфери діяльності та прийнятої в компанії філософії і розуміння і прийняття керівництвом глобальних змін і тенденцій в суспільстві та економіці, науці і техніці [21].

Таблиця 1.2

Характерні риси сильної і слабкої корпоративної культури

Характерні риси сильної корпоративної культури	Характерні риси слабкої корпоративної культури
Чітке бачення перспектив розвитку компанії	Туманні перспективи і в цілому незрозуміння їх важливості
Керівництво приймає нові ціннісні орієнтири, підтримує зміни	У керівництва консервативний настрій, дуже складно сприймає нове
Високий професіоналізм і компетентність співробітників, що працюють один на одного і на репутацію компанії	Навіть якщо і є професіонали, кожен з них працює індивідуально і виключно на себе
Фахівці - найважливіший актив компанії	Співробітники розглядаються як робоча сила, а не «цінні ресурси»
Сформувалася сильна команда однодумців	Панує індивідуалізм і слабка довіра один до одного
Взаємодовіра між керівництвом і колективом і міцні, надійні відносини	Відсутня взаємодовіра між керівництвом і колективом, кожен учасник колективу покладається виключно на власні сили, відсутня мінімальна підтримка з боку колег і керівництва
Відкриті комунікаційні канали та відносна доступність керівництва	Закриті комунікаційні канали та важкодоступне керівництво
Клієнти - головна цінність компанії	Клієнти - джерело прибутку
Високоякісні послуги на професійному рівні	Зневажливе ставлення до надання послуг
У компанії комфортна атмосфера, співробітники виглядають свіжими і бадьорими	Хронічне перевантаження співробітників і змучений вигляд
Емоційний підйом і впевненість в майбутньому	Почуття приреченості і безвиході, немає впевненості в завтрашньому дні
Почуття гордості за компанію і її успіхи	Невідомо, що таке почуття гордості за компанію

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Добре розвинена корпоративна культура є пріоритетом серед найбільш успішних компаній. Усі співробітники повинні досягти консенсусу щодо культурних пріоритетів, які, в свою чергу, мають бути орієнтованими не тільки на бажання окремих людей, а на завдання організації та її цілі [10].

Корпоративна культура в кінцевому рахунку реалізується в понятті професійної культури організації, яка виступає як інтегрована складова професіоналізму, морально-етичних якостей людей (персоналу) організації в сформованій системі управлінських комунікацій компанії.

Якщо професійна культура – це культура, яка містить сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних умінь, пов'язаних з конкретним видом праці, то корпоративна культура - це набір певних ціннісних уявлень, характеристик, символів, способів діяльності, поведінки і мислення, а також система норм, правил і цінностей, притаманним та дозволеним учасникам колективу.

Корпоративна культура в організації складається з трьох рівнів:

- зовнішніх ознак корпоративної культури (етикету, легенд, міфів, звичаїв, традицій тощо) — рівень артефактів;
- цінностей організації — рівень цінностей;
- внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей, які регулюють поведінку членів організації — рівень базових уявлень.

Виходячи з розглянутих вище характеристик корпоративної і професійної культури, можна вивести узагальнену модель принципів культури українських компаній – рис.1.2.

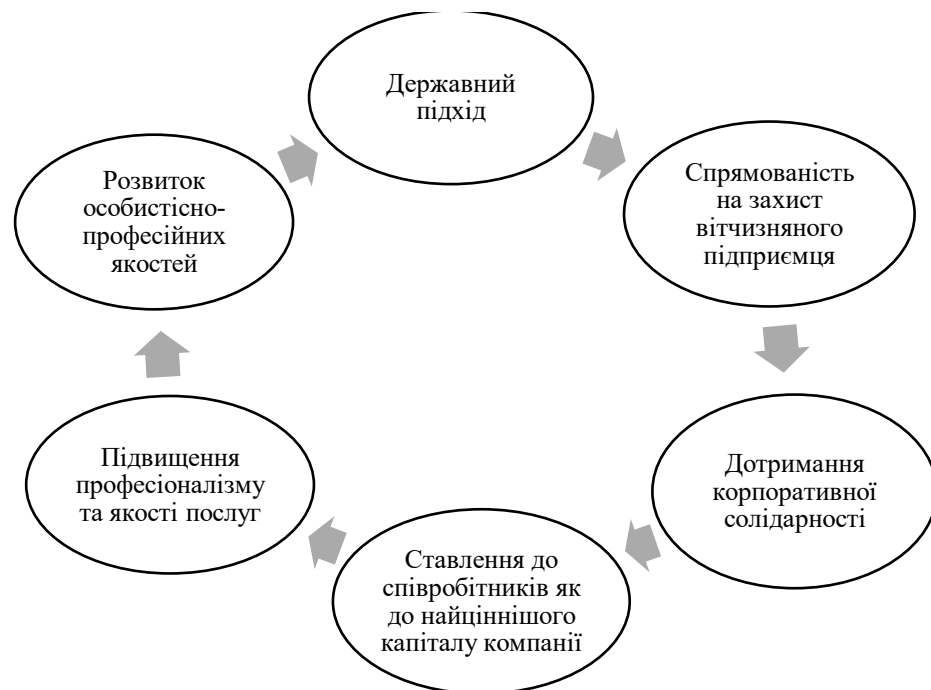


Рис.1.2. Узагальнена модель принципів культури українських компаній

Ядром професійної та корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі.

Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і в практичній його роботі.

Діловий етикет – це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, чесність, уміння говорити «Так—Ні», не ображаючи партнера, не раничи його самолюбства, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет. Діловий етикет включає в себе і передбачає найрізноманітніші ділові ситуації, в яких використовуються ті чи інші мовні одиниці, шаблони – типові висловлювання, закріплені національно-культурними ситуаціями між людьми різного віку, статі, соціального походження, різних концесій [2].

Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу. Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

У практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії: шахрайство, вимагання, підношення подарунків посадовій особі, розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів,

ухиляння від сплати податків, продаж недоброякісної продукції, розкриття секретів підприємства, незаконне використання інформації, отриманої у особи, яка довіряє тобі [4].

Це лише приблизний, далеко не повний перелік неетичних дій підприємств. Етика поведінки за своєю суттю не може мати "верхніх" меж. Ці межі можуть варіюватися залежно від країни, в якій функціонує підприємство, його бажання дотримуватися встановлених норм етики поведінки, засобів примусового виконання законів і дотримання етичних норм [16].

Безумовно, для кожної організації потрібні свої унікальні програми, методи й підходи, проте, можна виділити ряд найпоширеніших заходів щодо підвищення етичності співробітників, прийнятих у практиці провідних компаній світу. Найбільш розповсюджені способи підвищення етичного рівня організації представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Найбільш розповсюджені способи підвищення етичного рівня організації

Назва способу	Опис
Розробка етичних нормативів	Розробка положень, що описують систему загальних цінностей і правил етики організації. Наприклад, часто не схвалюються або караються хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучасникові незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії ("комерційної таємниці"), використання інформації, отриманої в довірчій бесіді від членів "своєї" групи, незаконні виплати політичним організаціям. Як правило, етичні нормативи оформляються у вигляді "етичного кодексу", "заповідей засновника", "способі життя компанії" тощо;
Розробка карт етики	Розробка набору етичних правил, що конкретизують етичні кодекси корпорації для кожного співробітника компанії. Як правило містять координати консультанта компанії з етичних питань
Створення етичних комітетів	До складу таких комітетів входять керівники вищої ланки. Комітети створюються керівництвом компанії для контролю проведення оцінки повсякденної роботи організації. В разі, коли компанія вирішує не створювати подібні комітети, контроль і оцінювання морального стану організації реалізується найманим спеціалістом – «адвокатом з етичних питань»

Продовження таблиці 1.3.

Назва способу	Опис
Проведення соціальних ревізій	Підготовка звітів перед широкою громадськістю про хід програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень і взаємин співробітників. Як правило, такі звіти складаються зовнішніми незалежними організаціями - впливовими журналами, телеканалами, асоціаціями, тощо.
Особистий приклад керівника	Керівник, як правило є моральним лідером компанії, задаючи загальний клімат і визначаючи ступінь етичності вчинків. Особистий приклад високоморального поведіння керівника практично завжди спонукує співробітників відповідати новим етичним нормам.
Консультації з етичних питань або етичний консалтинг	Етичні консультації проводяться незалежними експертами у разі відсутності в організації відповідних спеціально створених структур або, коли ситуація настільки складна, що її не можна розв'язати силами самої організації
Навчання співробітників етичному поведінню	Сьогодні курси етики включають у багато програм підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки. Мета таких курсів - підвищити загальну культуру професійного поведіння й етичність вчинків, а також підвести людей до думки про моральну відповідальність і моральні наслідки вчинених ними дій.

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Підприємства, що цінують своє ім'я, для яких громадська думка про чесність і добropорядність є вищою за бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють і доводять до своїх працівників етичні нормативи, що застосовуються не лише у власній країні, а й в усьому світі. Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, мусить пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на неухильне дотримання законів, і тому йому треба дотримуватися найвищих стандартів відповідальності [7].

Таким чином, професійна культура забезпечує необхідний рівень виконання професійних функцій та перспективи самовдосконалення фахівця у майбутньому. Виявляється вона через єдність особистісних та професійних якостей фахівця, ступеня рівня, що сприяє соціальному й духовному розвитку за умов входження у вітчизняний та європейський освітній простір.

1.2. Роль професійної культури та етики в управлінській діяльності туристичної організації

Фактором підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а також ефективності виробництва туристичного продукту є професійна культура, яка представляє собою складну багаторівневу систему взаємовідносин організації і споживача її послуг. А професійну культуру, у свою чергу, на підприємстві формує та підтримує корпоративна культура, яка проявляється у діяльності менеджерів та співробітників компанії.

Туристична компанія - це одиниця національної економіки, що обслуговує потреби суспільства, створені з метою досягнення економічних ефектів за рахунок виробництва товарів для туристів та надання туристичних послуг. Це також свідомо організовано команда людей, забезпечена матеріальними та фінансовими ресурсами, спрямовану на задоволення потреб туристів, що має свою внутрішню організацію, а також приймає самостійні стратегічні та тактичні рішення задля підвищення якості продукції.

Багато факторів впливають на формування корпоративної культури в компанії. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать риси особистості співробітників, організаційні цінності та культурні традиції. Зовнішні фактори бувають економічні, соціальні та технічні.

Сьогодні українські туристичні підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Так, наприклад, все частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори. Найбільші підприємства намагаються формувати корпоративну культуру із використанням провідного світового досвіду: різноманітних тренінгів персоналу, корпоративного сайту, дошок оголошень з пропозиціями та найцікавішими листами співробітників

Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та професійної культури організації. Вона є

інтегральною характеристикою ділових відносин в організації та ділових відносин в системі "організація – зовнішнє середовище".

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі. Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства), культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці XX ст. корпоративної культури [17].

Вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами зумовлює необхідність розвитку ефективної корпоративної культури, робить доцільним процес її формування та удосконалювання. Внаслідок чого виділяють п'ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру [20]:

1. Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.
2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинута система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи.

При цьому необхідно зазначити, що кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для цієї компанії цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки.

В даний час особлива увага приділяється конкретизації загально організаційних поведінкових стандартів як найважливішій складовій корпоративної культури. Етичні вимоги знаходять відображення в правилах внутрішнього трудового розпорядку, в посадових інструкціях і контрактах.

Процедура розробки етичних вимог безумовно представляє певні труднощі, але набагато складнішим є процес досягнення розуміння і тлумачення норм поведінки, їх користі і необхідності для підвищення рівня корпоративної культури.

Корпоративна культура визначається як комплекс цінностей і переконань, які детермінують норми поведінки співробітників і характер життєдіяльності організації. Подібна поведінка співробітників організації формується в рамках корпоративної культури, яка є основою для об'єднання і координації зусиль персоналу організації. Фахівці з управління відзначають, що корпоративна культура формує модель поведінки працівників через виховання почуття причетності до "корпоративної сім'ї". Така поведінка здійснюється завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про свої роль і місце в структурі організації і пропонованими організацією можливостями.

Культура бізнесу, етика ділового спілкування допомагають зберегти відданість клієнтів. За підрахунками спеціалістів утримати старих клієнтів у шість разів дешевше, ніж завоювати прихильність нових. Тому сучасне підприємство повністю має бути зорієнтовано на споживача. З цією метою треба докласти чимало зусиль і грошей на формування іміджу фірми, вишкіл її працівників. Безглуздо вкладати величезні гроші в рекламну кампанію, якщо всі ці зусилля пустить на вітер якийсь бюрократ із служби збуту або не належно підготовлена секретарка.

Кожний співробітник мусить відчувати свою причетність до збуту, і повсяк час проявляти чесність, уважність і надійність, адже зарплату всі одержують із прибутку, який виникає завдяки продажу продукції. Щоб набути добру репутацію, треба роки, а втратити її можна миттєво і досить часто через дріб'язок: не відповівши вчасно на телефонний дзвінок або лист, не відіславши факс, якого чекають, проявивши невихованість в іншій формі. Для доброї репутації важливе все – культура мови, манери, одяг, інтер'єр офісу. Контакти обриваються відразу,

як тільки виявляється некомпетентність, непорядність, горлохvatство вітчизняних «лицарів» первинного накопичення капіталу [11].

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.). Так, японська фірма "ацусіта електрик" у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини.

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси". Кодекс етики в бізнесі — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [22].

Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації, включаючи туристичні підприємства. Ключовими стандартами компетенцій (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін. Основні функції кодексів представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Функції етичних та корпоративних кодексів у компаніях

Функції	Опис
управлінські	регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки
розвитку корпоративної культури в організації	трансляють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників
репутаційні	формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Суттєву роль в роботі туристичної організації відіграє Глобальний етичний кодекс туризму (GCET).

У жовтні 1999 р. Генеральна асамблея ВТО схвалила "Глобальний етичний кодекс туризму", де висунуто рекомендації "заохочувати введення в усі освітні програми спеціального курсу про цінність туристського обміну, його економічні, соціальні й культурні вигоди, а також про потенційно пов'язані з туризмом і подорожами ризики" [16].

Кодекс був запропонований резолюцією Генеральної Асамблеї ЮНВТО, яка відбулася в Стамбулі 1997 р. Протягом наступних двох років був сформований спеціальний комітет з підготовки Кодексу. Письмові коментарі до Кодексу отримали понад 70 держав-членів ЮНВТО та інших організацій.

Економічна і соціальна рада ООН на своїй основній сесії в липні 2001 року прийняла проект резолюції про Етичний кодекс і закликала Генеральну Асамблею ООН визнати документ. Офіційне визнання Генеральною Асамблеєю ООН Глобального етичного кодексу туризму відбулося 21 грудня 2001 року.

Кодекс складається із 10 статей:

- 1) внесок туризму у взаєморозуміння та повагу між народами і товариствами;
- 2) туризм - фактор індивідуального і колективного удосконалення;

- 3) туризм - фактор сталого розвитку;
- 4) туризм - сфера, яка використовує культурну спадщину людства і вносить свій внесок у її збагачення;
- 5) туризм - діяльність, вигідна для приймаючих країн і співтовариств;
- 6) обов'язки учасників туристського процесу;
- 7) право на туризм;
- 8) свобода туристських подорожей;
- 9) права працівників і підприємців туристичної індустрії;
- 10) реалізація принципів глобального етичного кодексу туризму.

Кодекс спирається на принципи сталого розвитку, які лежать в основі всіх програм ЮНВТО і особливо наголошує на необхідності залучення місцевих громад до процесів планування, управління і контролю за розвитком туризму. Він включає «умови гри» для туристичних центрів, урядів, туроператорів, турагентів, працівників і підприємців в сфері туризму, а також для самих мандрівників. Десята стаття присвячена питанню реалізації Кодексу через діяльність Всесвітнього комітету з туристської етики. Глобальний етичний кодекс туризму вперше проголосив, що «право на туризм» має кожна людина, а його ресурси належать усьому людству.

Отже, професійна культура та етика є способом підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, можливістю розвитку як організації в цілому, так і її працівників як спеціалістів у своїй галузі.

1.3. Міжнародний досвід реалізації професійної культури та етизації управлінської діяльності підприємств туристичної сфери

Формування і розвиток професійної культури на підприємствах визначається безліччю факторів: національно-культурними аспектами, менталітетом, законодавством і ідеологією держави, конкурентним

середовищем, стилем роботи, тощо. Дослідники відзначають, що професійна культура в різних державах формується під впливом ряду соціальних факторів, що відображають національні та ментальні відмінності культур цих країн:

- норми соціальної взаємодії суб'єктів економічної діяльності;
- бажані організаційні форми економічної діяльності;
- мотивація і ставлення до праці;
- відношення до власності і багатства;
- норми і суспільні відносини до підприємницької діяльності;
- ступінь сприйняття зарубіжного економічного досвіду. [25]

Проведені дослідження показують, що професійна культура управління, заснована на колективістських цінностях, цілком адекватна для країн Сходу, але не зовсім вписується в західну культуру з переважаючими в ній індивідуалістичними цінностями. Те, що цілком прийнято в умовах Північної або Південної Америки, не завжди може бути використано в Білорусі або на Україні.[23]

Оскільки професійна культура реалізується через корпоративну, проявляючись через внутрішню організацію компанії, так і зовнішню, виділяємо три основні моделі національної корпоративної культури (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Сучасні моделі корпоративної культури

Назва моделі	Характерні принципи
Континентальна (Країни Західної Європи)	- педантичність, пунктуальність і акуратність; - орієнтація на розміреність і якість роботи; - цінується не спосіб вирішення завдання, а результативність; - відповідальність понад конкуренції; - суворі формальні рамки ділового спілкування; - велике значення субординації; - суворе розмежування ділового та особистого життя; - жорстка ієрархія; прийняття рішень на верхніх рівнях менеджменту; - наявність власної індивідуальності і постійна робота над собою в рамках організації.

Продовження таблиці 1.5.

Назва моделі	Характерні принципи
Англо-американська (Великобританія, США, Канада, Нова Зеландія, Австралія)	- орієнтація на якісне задоволення потреб споживачів; - здорова внутрішня конкуренція; - свобода неформального спілкування в ділових контактах; - заохочення творчого та підприємливого підходу; - довгострокові відносини співробітників і компанії; - мотивація на успіх через формування внутрішньої системи цінностей, прийнятних для більшості співробітників; - цінність навчання, розвитку і самоконтролю особистості; - баланс жорсткої стратегічної установки вищого керівництва і максимальної автономії підрозділів в виборі шляхів її реалізації.
Японська	- система довічного найму як гарантія стабільності; - пріоритет контролю якості товарів і послуг для споживачів; - співпраця та взаємодія всіх підрозділів; розвиток зовнішніх контактів; - систематичний збір і використання даних для постійного підвищення економічної ефективності; - присутність керівної ланки на виробництві для швидкого та інноваційного вирішення питань; - сприяння новаторським пропозиціям.
Китайська	- колективізм і пріоритет близьких стосунків в команді; - стриманість і авторитарний стиль управління; - наявність великої кількості ієрархічних рівнів між керівником і працівниками; - норми і цінності, засновані на ієрархічних уявленнях; - керівники працюють над вирішенням стратегічних завдань, пов'язаних з високим ступенем ризику; - корпоративний дух організації стимулює досягнення мети і успіху; - домінування цінностей визнання, успіху, кар'єрного зростання, матеріального благополуччя, реалізації амбіцій.

Джерело: [25]

В силу історичних процесів, американська модель корпоративних відносин має найбільший вплив на світ. Одна з яскравих відмінних рис американських компаній - це підтримання конкуренції в колективі. Найяскравішим прикладом західних корпоративних культур є культура Німеччини. Серед притаманних їй ознак варто виділити збереження балансу між порядком і свободою, що дозволяє реалізовуватися, проявляти креативність і зберігати індивідуалізм кожному співробітнику, при цьому зберігаючи інтереси колективу і підприємства, а також

високий ступінь формалізації: використання статутів та інструкцій, в цьому числі і для оцінки праці. Культура країн сходу принципово відрізняється і має значні протиріччя з країнами заходу. Основою східної культури є колективізм, сприйняття себе осередком суспільства можливо тільки в рамках будь-якої групи. У корпоративній культурі він відкриває можливості для мотивації з використанням морально-психологічних інструментів впливу на особистість, в тому числі почуття обов'язку, яке в японському менталітеті тотожне почуттю сорому.

Фахівці вважають, що на зміну колишній твердій ієрархічній системі компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Раніше, в періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох факторів: ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний «механізм». Ставлення до бізнесу як до «механізму», а до працівників як до взаємозамінних «гвинтиків» - це спадщина індустріальної епохи, а сьогоdnішній ключ до успіху - людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як Microsoft, Dell, Intel, Apple є прихильниками управлінської концепції «корпорація - спільнота» на противагу підходу «корпорація - машина». [24]

Таким чином, на рівні світової спільноти зароджуються загальноприйняті тенденції розвитку корпоративної культури, які визначають напрямок розвитку культури на рівні окремо взятих держав. У кожній державі загальні тенденції розвитку корпоративної культури трансформуються з урахуванням національних особливостей, історії, релігії та специфіки розвитку. Це, в свою чергу, впливає на корпоративні культури окремих фірм, організацій, підприємств в країні. На мікрорівні всередині держави значиму роль грають вид діяльності компанії, особливості функціонування галузі, характеристики організації - розмір, чисельність і структура персоналу, етап життєвого циклу, тощо.

Зовнішнім проявом реалізації професійної культури є об'єднання, такі як Міжнародна асоціація по екскурсійному обслуговуванню і турів (ІСТА), Міжнародний туристичний альянс (АІТ), Міжнародна федерація кемпінгів і караванинга (ФІКК), Європейська туристична комісія (ЄТК) та багато інших. Туристичні підприємства, які досягли певного успіху, прагнуть вступити в професійні міжнародні або національні асоціації, членство в яких не тільки сприяє розширенню професійного світогляду членів, але і змінює їх імідж на національному туристичному ринку [27].

Асоціації туристичних агентств існують більш ніж в 80 країнах. Основні їх завдання: дотримання інтересів тур агентів у відносинах з урядовими органами, транспортними і готельними організаціями, вивчення туристичного ринку, обмін досвідом і налагодження ділових контактів[44].

Аналогічно питанню професійної та корпоративної культур, проблемами ділової етики переймалися тією чи іншою мірою завжди. Серед зарубіжних досліджень слід виділити, насамперед, праці А. Керолла, А. Маршалла, Ф. Найта, Г. Мюрдаля, М. Фрідмена, П. Хейне, Т. Веблена, які присвячені розгляду проблем затвердження соціальної відповідальності у підприємницькому середовищі, тобто затвердження відповідної системи цінностей.

Зміст ділової етики виражається не тільки у відповідних поняттях, але і конкретизується у відповідних принципах. Вони ділової етики являють собою найбільш загальні моральні вимоги, що регулюють поведінку людей в процесі ділових відносин (табл. 1.6).

На етичних переговорах основна проблема полягає в тому, що в східних і західних культурах такого роду вимоги дещо різні. З розвитком процесу глобалізації інтенсивність міжнародного спілкування настільки посилилася, що виникла нагальна потреба у зближенні етичних основ східних і західних культур. У 1994 р. у швейцарському місті Ко (Саух) відбулася зустріч керівників

найбільших корпорацій Європи, Америки і Японії, на якій була прийнята широко відома сьогодні Декларація Ко - "Принципи бізнесу".

Декларація Ко - це концентрований звіт етичних принципів міжнародного бізнесу. Автори Декларації зробили спробу об'єднати основи східних і західних ділових культур. У преамбулі Декларації підкреслюється, що закони ринку є для міжнародного співробітництва необхідним, але не достатнім керівництвом до дії:

"Фундаментальними принципами є відповідальність за проведену політику і дії в сфері бізнесу, повага до людської гідності та інтересів тих, хто бере участь у бізнесі. Поділювані всіма цінності, включаючи зобов'язання про сприяння загального процвітання, так само важливі для світового співтовариства, як і для громад меншого масштабу" [15].

Таблиця 1.6

Головні принципи етики міжнародного бізнесу

Назва принципу	Опис
Принцип 1. Відповідальність бізнесу: від блага акціонерів до блага його ключових партнерів.	Завдання компаній - сприяти покращенню рівня життя своїх клієнтів, співробітників та акціонерів, розділяючи з ними багатство, яке вони створюють. Постачальники і конкуренти також має право розраховувати на повагу.
Принцип 2. Економічний та соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості та світовій спільноті.	Компанії повинні сприяти економічному та соціальному прогресу не тільки тих країн, в яких вони працюють, але і всього світового співтовариства в цілому допомогою ефективного та ощадливого використання природних ресурсів, вільної та чесної конкуренції, надаючи особливого значення модернізації технології, методів виробництва, маркетингу і комунікацій. Компанії повинні вносити свій внесок у дотримання прав людини, освіта, добробут і оновлення країн, в яких вони працюють.
Принцип 3. Етика бізнесу: від букви закону до духу довіри.	Визнаючи законність комерційних секретів, компанії повинні усвідомлювати, що щирість, неупередженість, правдивість, виконання обіцянок, відкритість сприяють не тільки підвищенню довіри до себе і власної стабільності, але і більшій ефективності комерційних угод.

Продовження таблиці 1.6.

Назва принципу	Опис
Принцип 4. Повага правових норм.	Для того щоб уникнути розбіжностей в торгівлі і сприяти забезпеченню рівних умов для конкуренції, компанії повинні поважати міжнародні та внутрішні норми. Крім того, вони повинні визнавати, що деякі їх дії, навіть такі, що здійснюються за законом, тим не менш можуть призвести до небажаних наслідків.
Принцип 5. Підтримка багатосторонніх торговельних відносин.	Фірми повинні надавати підтримку багатостороннім торговельним системам. Вони повинні сприяти прогресивної і розумною лібералізації торгівлі і пом'якшувати ті внутрішні норми, які необґрунтовано перешкоджають світовій торгівлі, навіть якщо це робиться в ім'я інтересів національної політики.
Принцип 6. Дбайливе ставлення до навколишнього середовища.	Бізнес повинен охороняти і там, де це можливо, покращувати навколишнє середовище, сприяти її розвитку і уникати марнотратного використання природних ресурсів.
Принцип 7. Уникати протизаконних дій.	Бізнес не повинен брати участь або миритися з хабарництвом, відмиванням грошей або з іншими ганебними прийомами. Без сумніву, він повинен прагнути до співпраці з іншими для викорінення подібної практики. Він не повинен займатися торгівлею зброєю або іншими матеріалами, використовуваними в терористичній діяльності, розповсюдженням наркотиків або іншими видами організованої злочинності.

Джерело: складено автором на основі [15]

Важливим кроком на шляху посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, інституалізації "етики відповідальності" в сфері бізнесу стала започаткована у 1999 р. Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала назву Глобального договору.

Глобальний договір ООН спрямований на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки. Він пропонує компаніям забезпечити в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандарти праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією.

Основні принципи Глобального договору представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи Глобального договору
Джерело: складено автором на основі [16]

Для впровадження принципів бізнес-етики активно створюються міжнародні організації. Це, в першу чергу, Міжнародне товариство економіки та етики, Інститут соціальної та етичної відповідальності, мережа соціальних починань. До відомих європейських організацій належать Європейська етична мережа, Європейська мережа бізнес-етики [18].

Особливо значне місце етичним аспектам розвитку бізнесу та менеджменту відводиться в США. Американці в цій сфері вважаються лідерами. Етиці бізнесу у США присвячено близько 50 монографій, читається більше ніж 500 курсів лекцій в університетах, видається декілька газет (“Газета з етики бізнесу”, “Бізнес

і професійна етика”). У комп’ютерному каталозі Каліфорнійського університету більше ніж 340 книг і статей, присвячених цій темі. [27]

Важливим елементом інституалізації етики бізнесу в Україні стало підписання провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями та неурядовими організаціями Глобального Договору ООН.

Представництво Організації Об’єднаних Націй в Україні провело презентацію ініціативи Глобального договору 6 грудня 2005 під час Форуму соціальної відповідальності бізнесу та Глобального Договору. Участь у заході взяли більше 70 представників ділових кіл, влади, Організації Об’єднаних Націй, міжнародних та українських неурядових організацій, наукової спільноти та ЗМІ. Основною метою Форуму було продовження діалогу між зацікавленими сторонами щодо соціальної відповідальності бізнесу, а також для підписання Глобального Договору та створення мережі Глобального Договору в Україні.

Презентація Глобального договору в Україні відбулася 25 квітня 2006р. за підтримки провідних українських та міжнародних компаній та високих посадовців Уряду України. Першими підписантами ініціативи стали 34 провідні українські та міжнародні компанії, асоціації та неурядові організації.

Підписанти Глобального Договору в Україні заявили про своє бажання щодо створення мережі Глобального договору в Україні у 2006 році, яка служить платформою для сприяння та просування соціальної відповідальності бізнесу та принципів Глобального Договору в Україні.

Для поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу та заохочення дотримання практики соціальної відповідальності як позитивного поштовху до змін, ООН в Україні організувала серію зустрічей з представниками приватного сектору, провідними представниками українських та мультинаціональних компаній, ділових асоціацій, торгових та трудових спілок та громадських організацій [19]

Отже, міжнародний досвід професійної культури та етизації включає проведення конференцій, створення організацій та підписання договорів, що забезпечує якісний туристичних продукт по всьому світу.

Висновки до розділу 1

У професійній культурі фахівця простежується комплексна система елементів: професійне мислення, професійний інтерес, професійні знання, уміння, навички й здібності, професійний досвід, ступінь готовності особистості до конкретного виду діяльності, професійний світогляд, професійна майстерність, адаптованість до професійного середовища, професійна мораль тощо.

З поняттям «професійна культура» тісно пов'язане поняття «корпоративна культура». Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

На рівні світової спільноти зароджуються загальноприйняті тенденції розвитку корпоративної культури, які визначають напрямок розвитку культури на рівні окремо взятих держав. У кожній державі загальні тенденції розвитку корпоративної культури трансформуються з урахуванням національних особливостей, історії, релігії та специфіки розвитку.

Ядром професійної та корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і

спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. За умови зростання конкуренції в галузі над швидкими темпами, успіху досягають ті її представники, які застосовують більш високі етичні стандарти і докладають усіх можливих зусиль для задоволення потреб клієнта.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси". Кодекс етики в бізнесі — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Туристична агенція ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (Limited Liability Company «Travel Professional Group»), надалі ТОВ «ТПГ», є однією із провідних туристичних фірм України, є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму (див. Додаток А). Компанія функціонує на ринку туристичних послуг з початку 1994 року. Компанія є афілійованим учасником найбільшого туристичного співтовариства – Всесвітньої туристичної організації (UNWTO).

Партнери ТОВ «ТПГ» - туроператори понад 40 країн світу. Вони співпрацюють з провідними авіакомпаніями світу: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, МАУ, Windrose, Fly Dubai, та ін.

ТОВ «ТПГ» створено і діє на основі Статуту та законодавства України, має ліцензію туроператора. «ТПГ» - найбільший туристичний оператор України з національним капіталом.

Професіоналізм, оперативність у роботі, індивідуальний підхід менеджерів «ТПГ», особисто інспектуючих пропоновані готелі, дозволяють швидко і якісно організувати:

1. Індивідуальні тури;
2. Групові та екскурсійні тури;
3. Відпочинок і екскурсійні програми по Україні, організація конференцій, семінарів, тренінгових груп;
4. Освіта за кордоном (курси мов у Великобританії, Франції, на Мальті);
5. Продаж, бронювання і доставка авіаквитків (міжнародні та внутрішні рейси);

6. Продаж квитків на чартерні рейси;

7. Спеціальний тур будь-якої складності (весільні тури, тури вихідного дня, поїздки на турніри, фестивалі, карнавали).

Окремим напрямком туроператора «ТПГ» є надання корпоративного обслуговування підприємствам і організаціям. Агенція рада надати комплекс туристичних послуг:

1. Організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів та тренінгів;

2. Оформлення колективних бізнес-турів;

3. Оформлення окремих ділових і приватних поїздок.

До додаткових послуг ТОВ «ТПГ» відноситься:

- продаж і бронювання авіаквитків;

- продаж квитків на чартерні рейси;

- візова підтримка.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс і Статут підприємства, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку, бланки з своїм найменуванням, фірмовий знак для товарів та послуг та інші реквізити. Статутний фонд поповняється за рахунок прибутку, отриманого підприємством від господарської діяльності, а в разі необхідності – за рахунок додаткових внесків засновників. Товариство з обмеженою «ТПГ» здійснює свою туристичну діяльність на підставі ліцензії, що була отримана 20.03.2014 року та має необмежений термін дії, Серія АЕ №272713 (див. дод. Б). Уповноваженою особою виступає Гетьманцева Олена Дмитрівна (код ЄДРПОУ - 36387500)

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який несе відповідальність за всі сфери діяльності фірми. Заступник генерального директора – фінансовий директор, несе відповідальність за всі грошові операції, розробляє фінансову стратегію на майбутню діяльність фірми, співпрацює з усіма органами державного контролю України.

Таблиця 2.1

Юридичне досьє ТОВ «ТПГ»

Критерій	Інформація
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Тревел Профешнл Груп
Скорочена назва	ТОВ «ТПГ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36286500
Дата реєстрації	11.03.2009 р.
Уповноважена особа(керівник)	Гетьманцева Олена Дмитрівна
Розмір статутного капіталу	2400000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів
Контактна інформація	Адреса: 01024, м. Київ, вул. Велика Васильківська, б. 9/2, офіс 67. Телефон: +380937720637. Веб-сайт: https://www.tpg.ua/
Індивідуальний податковий номер	363875026554 (19.03.2009 р.).
Дані судового реєстру	47 судових розглядів

Джерело: розроблено автором на основі [30]

В ТОВ «ТПГ» працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших туроператорів України.

На підприємстві працює відділ туризму, який об'єднує такі посади: головний менеджер-туроператор, менеджер-туроператор першої категорії та менеджер-туроператор другої категорії. Спеціалісти цього відділу працюють безпосередньо з клієнтами, здійснюють консультації та пропонують місця відпочинку, резервують місця, співпрацюють з закордонними та вітчизняними фірмами щодо броні місць та організації відповідного відпочинку для клієнтів.

Також на підприємстві створений відділ з продажі авіаквитків, який включає наступних працівників: агент з бронювання та продажу авіаквитків першої категорії та агент з бронювання та продажу квитків другої категорії.

Окрім цього функціонує відділ імміграції в Канаду та США. Цей відділ несе відповідальність за оформлення всіх необхідних документів, оформлення віз та

проходження співбесід в консульстві. Відділ перекладів має штатного перекладача, який здійснює переклади документації та інших матеріалів.

Загальний відділ включає бухгалтера першої та другої категорії, менеджера з реклами, менеджера-касира і системного адміністратора. Менеджер з реклами розробляє маркетингову стратегію підприємства, організовує рекламу фірми у пресі і на телебаченні, розміщує зовнішню рекламу, здійснює контроль за випуском рекламних матеріалів, візиток для працівників, співпрацює з закордонними колегами щодо забезпечення рекламними буклетами їхніх відпочинкових комплексів. Системний адміністратор управляє всією офісною діяльністю підприємства, організовує розваги для VIP-клієнтів.

Організаційна

структура управління ТОВ «ТПГ» є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством. У Додатку Б представлено організаційну структуру ТОВ «ТПГ».

Під організаційною структурою фірми розуміється її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, складових організацію фірми.

ТОВ «ТПГ» має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається великою чисельністю персоналу туристичного

підприємства. Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають. Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства ТОВ «ТПГ»

Назва підрозділу підприємства	Функції підрозділу підприємства
Відділ адміністрації	Розв'язання проблем щодо впровадження управління соціальною та екологічною безпекою діяльності, управління інформаційними зв'язками, управління змістом робіт, управління трудовими ресурсами, застосуванням систем якості ISO, плануванням діяльності організації, технікою реалізації адміністративної діяльності, аудитом і оцінюванням управлінської діяльності.
Відділ діловодства і контролю	Основними функціями відділу є робота з персоналом, контроль за виконанням штатного розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, направлення на підвищення кваліфікацію, підбір персоналу, аналіз руху персоналу, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту ТОВ «ТПГ» та законодавчої бази
Юридичний відділ	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків
Відділ бухгалтерії	Веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення

Продовження таблиці 2.2.

Назва підрозділу підприємства	Функції підрозділу підприємства
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Веде облік наявних матеріальних ресурсів, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.
Відділ маркетингу	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції.
Відділ бронювання	Основними функціями відділу є бронювання місць в готелях та на транспорт. Співпраця як з туристичними менеджерами, так і з клієнтами індивідуально.
Туристичний відділ	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів
Відділ регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття виписки електронних документів (ваучер, авіаквиток, страховка), замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів (зміни польотної програми, дати, час, місця вильоту, заміна бортів і компоновки крісел, зміна номерів рейсів, транзитні перельоти).
Відділ з розвитку туристичної діяльності	Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14]

Всі структурні підрозділи на ТОВ «ТПГ» мають тісний зв'язок у свої роботі та активно співпрацюють.

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у середовищі. Аналіз середовища ТОВ «ТПГ» є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування.

Макрооточення створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру, безпосередньо до окремої взятої організації, хоча

ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна, що пов'язано з відмінностями як у сферах діяльності, так і з внутрішнім потенціалом організацій. Проводячи дослідження факторів макросередовища ТОВ «ТПГ», дуже важливо мати на увазі два принципових моменти. По-перше, усі фактори макросередовища сильно взаємозалежні і впливають один на одного. Тому їх аналіз необхідно вести не окремо, а системно, у комплексі. По-друге, ступінь впливу факторів макросередовища на різні підприємства неоднакова і залежить від їх розмірів, територіального розташування, особливостей діяльності і т.п. Крім того, фірма повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів роблять на її функціонування найбільш істотний вплив. Тому важливо виявити ті фактори, що є потенційними носіями загроз для підприємства. Також доцільно виявити зовнішні фактори, зміни в які можуть відкрити додаткові можливості для фірми. Аналіз факторів макросередовища ТОВ «ТПГ» проведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів макросередовища підприємства ТОВ «ТПГ»

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Бальна оцінка (-5...+5)
1. Міжнародна	- Вплив COVID-19 на сучасний стан туризму - Нестабільна політична ситуація у багатьох країнах - Візові режими між країнами	-3
2. Політична	- Недосконалість державної політики у сфері інвестування - Нестабільна політична ситуація в країні - Недосконалість законодавчої бази + Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	-2

Продовження таблиці 2.3.

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Бальна оцінка (-5...+5)
3. Економічна	- Зменшення купівельної спроможності - Підвищення цін на транспортні послуги - Недосконалість оподаткування - Неприятливий діловий клімат - Інфляція - Підвищення тарифів на комунальні послуги + Підвищення мінімального рівня зарплати	-5
4. Соціально-демографічна	+ Зростання схильності населення до організованих заощаджень + Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти + Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	+3
5. Технологічна	- Можливість використання конкурентами сучасних технологій., які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат + потенціал інновацій + доступ до технологій, ліцензування, патенти + фінансування досліджень	+2
Усього		-5

Джерело: розроблено автором на основі [15; 16]

Отже, серед основних факторів, що позитивно впливають на макросередовище ТОВ «ТПГ» варто виділити створення конкурентоспроможного продукту, зростання кількості кваліфікованих фахівців, використання закордонного досвіду та легкий доступ до технологій, ліцензування і патентів. Чинниками, які впливають негативно, є вплив пандемії COVID-19, нестабільна політична ситуація в багатьох країнах, недосконалість законодавчої бази, а також інфляція та зменшення купівельної спроможності серед населення. Бальна оцінка показала, що серед сфер, які позитивно впливають на макросередовище ТОВ «ТПГ» є соціально-демографічна та технологічна, а негативно – економічна, політична та міжнародна. Та,

незважаючи на сфери, які залишаються сильними та підтримують розвиток підприємства, загальна ситуація макросередовища ТОВ «ТПГ» є досить складною.

Таким чином, туристичні підприємства, в тому числі ТОВ «ТПГ», зазнають несприятливого впливу макросередовища у зв'язку із пандемією та нестабільною політичною та економічною ситуацією.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Важливим розділом поточного плану ТОВ «ТПГ» є виробнича програма або план виробництва та реалізації продукції. Виробнича програма (план виробництва продукції) – це конкретна сукупність завдань щодо обсягу виробництва продукції визначеної номенклатури та асортименту, а також належної якості, на певний календарний період (місяць, квартал, рік, кілька років). Кожне підприємство розробляє свою виробничу програму самостійно, використовуючи різні джерела її формування. Аналіз виробничої програми діяльності ТОВ «ТПГ» за 2019р. представлена у табл. 2.4-2.6.

Таблиця 2.4

Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів) ТОВ «ТПГ» за 2019р.

Назви показників	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
1	2	3	4
Реалізовано туристичних путівок – усього	25867	477687	286260
у тому числі іншим організаціям	4656	85984	51526
безпосередньо населенню	21211	391703	234734
з них			

Продовження таблиці 2.4.

громадянам України для подорожі в межах України	1273	23502	14084
громадянам України для подорожі за кордон	19090	352533	211261
з них по країнах СНД	3340	49354	29576
іноземцям для подорожі в межах України	848	15668	9389
з них громадянам країн СНД	424	7834	4694

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, усього за 2019 рік було реалізовано 25867 путівок на суму 477687 грн., більша частина з яких припадала на населення України з подорожами за кордон. Отже, кількість обслуговуваних громадян України склала 32458 осіб, а іноземців – 1543 особи. Більша частина туристів подорожувала за кордон і лише 2071 українці та 1543 іноземці подорожували Україною.

Таблиця 2.5

**Кількість обслугованих туристів (без екскурсантів) ТОВ «ТПГ» за
2019 р.**

Назви показників	У тому числі	
	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
1	2	3
Кількість обслугованих туристів, усього осіб	32458	1543
у тому числі	2071	1543
подорожуючих у межах території України		
подорожуючих за кордоном	30387	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6

Розподіл туристів за метою поїздки у ТОВ «ТПГ» за 2019 р.

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість туристів, усього	34001	7766	21116	1656	1148	698	1617	7982
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	1543	298	1056	19	149	0	21	38
виїзних туристів	30387	7098	18665	1453	965	678	1528	7846
внутрішніх туристів	2071	370	1395	184	34	20	68	98

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі даних табл. 2.6., отримано рис. 2.1.

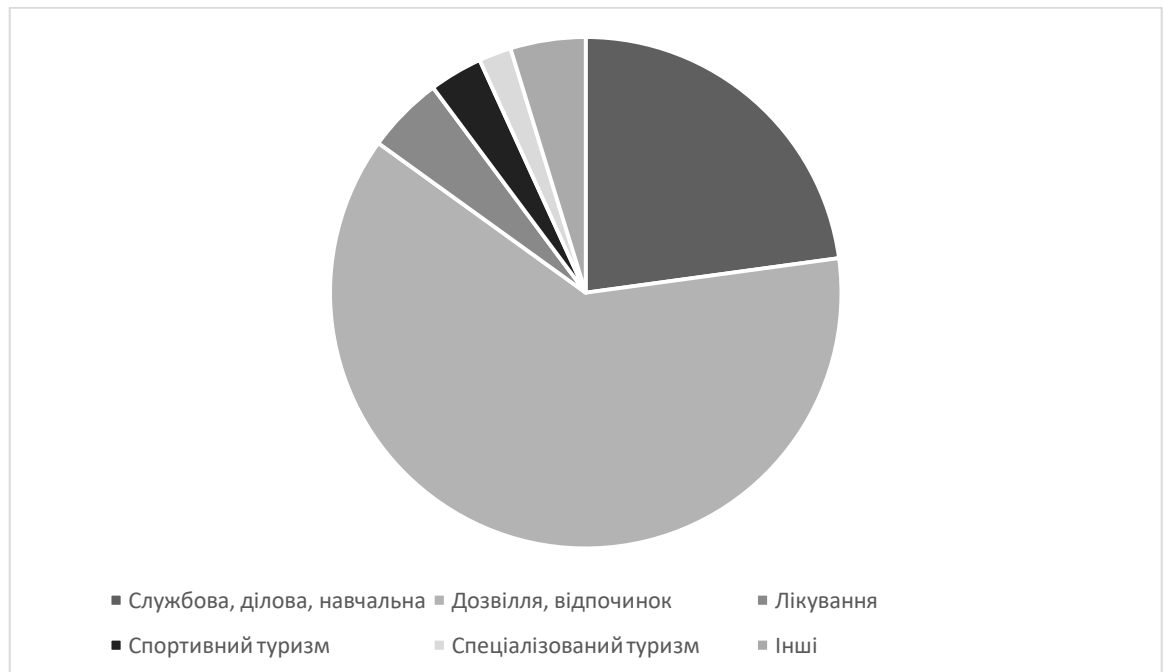


Рис. 2.1. Розподіл туристів за метою поїздки у ТОВ «ТПГ» за 2019р.

Проаналізувавши інформацію, можна зробити висновки, що з усієї кількості реалізованих туристичних путівок більше 80% припадають на безпосередньо населення, і менше 20% - на інші організації. Практично 50% путівок було продано для громадян України для подорожі закордон. Найбільш популярною метою поїздки є дозвілля та відпочинок (21116 особи із 340001), найменш популярною - спортивний та спеціалізований туризм (1148 та 698 осіб відповідно).

В сучасних умовах господарювання найбільш актуальними лишаються питання управління трудовим потенціалом ТОВ «ТПГ». В межах підприємства трудовий потенціал – це максимальна можливість участі персоналу у процесі виробництва з врахуванням психофізіологічних особливостей працівників, професійного рівня, стажу роботи з врахуванням необхідних організаційно-технічних умов.

Трудовий потенціал ТОВ «ТПГ» як система завжди перевищує суму частин, що її складають – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. Об'єднання працівників в єдиний і планомірний організаційний процес праці породжує ефект колективної праці, який перевершує суму сил робітників, діючих індивідуально. Таким чином, якщо сукупність фізичних і духовних здібностей людини є основою трудового потенціалу особистості, то виробнича сила, яка виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу трудового потенціалу колективу підприємства. Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними. Структура трудового потенціалу, розподіл працівників у основних підрозділах ТОВ «ТПГ» представлені у табл. 2.7.

Отже, на підприємстві ТОВ «ТПГ» у 2019 83% працівників – жінки, більше половини (55,6%) віком до 35 років, 35,7% трудового потенціалу мають вищу фахову освіту, за категорією кадрів, 77,2% - це спеціалісти, за стажем

Таблиця 2.7.

Структура трудового потенціалу ТОВ «ТПГ»

Категорія	2018 р.		2019 р.	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	37	14,8	41	17,0
Ж	213	85,2	200	83,0
Разом	250	100	241	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	137	54,8	134	55,6
35-45	89	35,6	86	35,7
Від 45	24	9,6	21	8,7
Разом	250	100	241	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	87	34,8	86	35,7
Середня освіта за фахом	55	22,0	56	23,2
Без фахової освіти	108	43,2	99	41,1
Разом	250	100	241	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	13	5,2	13	5,4
Спеціаліст	192	76,8	186	77,2
Технічний персонал	45	18,0	42	17,4
Разом	250	100	241	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	90	36,0	87	36,1
До 5	111	44,4	109	45,2
5-10	40	16,0	38	15,8
Від 10	9	3,6	7	2,9
Разом	250	100	241	100

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

роботи в галузі переважають працівники з досвідом роботи до 5 років. Аналізуючи показники в динаміці, можна зробити висновок, що структура трудового потенціалу зазнає незначних змін, які в більшості пов'язані зі зміною чисельності персоналу.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Аналіз трудових ресурсів та кадрового потенціалу ТОВ «ТПГ» подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ТПГ»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2018	2019		
1	2	3	4	5
Облікова чисельність на початок звітного періоду, осіб	250	241	-9	-3,6
Прийнято працівників, осіб	18	7	-11	-6,1
Вибуло працівників, всього, осіб:	27	10	-17	-63,0
- внаслідок скорочення штатів	0	0	0	0
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	27	10	-17	-63,0
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	241	238	-3	-1,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	245,5	239,5	-6	-2,4
Коефіцієнт обігу з прийому	7,3	2,9	-4,4	X
Коефіцієнт обігу з вибуття	11,0	4,2	-6,8	X
Коефіцієнт плинності кадрів	11,0	4,2	-6,8	X

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, облікова чисельність персоналу на кінець звітного періоду зменшилась на 1,2%, коефіцієнт обігу з прийому зменшився на 4,4, коефіцієнт обігу з вибуття на 6,8, а коефіцієнт плинності кадрів на 6,8 у.о.

До складу фінансової звітності входить: форма 1 – «Баланс» (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов'язання і власний капітал); форма 2 – «Звіт про фінансові результати» (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства); форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів» (це звіт про грошові потоки підприємства за відповідний період); форма 4 – «Звіт про власний капітал»; форма 5 – «Примітки до річної фінансової звітності» тощо. Аналіз основних економічних показників діяльності проведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТПГ»

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64006,5	59248,9	-4757,6	-7,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	51795,3	48868,1	-2927,2	-5,7
Собівартість у відсотках до виручки, %	80,9	82,5	1,6	2
Валовий прибуток, тис. грн.	12211,2	10380,8	-1830,4	-15
Інші операційні доходи, тис.грн.	391,0	263,7	-127,3	-32,6
Адміністративні витрати, тис.грн.	2899,6	2348,6	-551	-19
Витрати на збут, тис.грн.	6123,8	5953,6	-170,2	-2,8
Інші операційні витрати, тис.грн.	1155,3	1068,5	-86,8	-7,5
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	2423,5	1273,8	-1149,7	-47,4
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0,1	0,2	0,1	100
Інші доходи	92,6	44,1	-48,5	-52,4
Фінансові витрати	184,3	124,5	-59,8	-32,4
Інші витрати	57,9	18,5	-39,4	-68
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток) тис. грн.	2274,0	1175,1	-1098,9	-48,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	409,3	211,4	-197,9	-48,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1864,7	963,7	-901,0	-48,3

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку В

Отже, порівняно з 2018р., дохід від реалізації продукції зменшився на 7,4%, валовий прибуток на 15%, а чистий прибуток на 48,3 %. Незважаючи на зменшення показників в динаміці, підприємство залишається прибутковим.

Для детального аналізу фінансового стану ТОВ «ТПГ» насамперед, потрібна характеристика розміщення і використання коштів підприємства та джерел їх покриття на початок і кінець звітної періоду. З цією метою доцільно розрахувати

основні коефіцієнти, необхідні для оцінки фінансового стану підприємства, зокрема показники рентабельності. Рентабельність - прибутковість, прибутковість підприємства, показник економічної ефективності виробництва промислового підприємства, який відображає кінцеві результати господарської діяльності. Її розраховують як відношення балансового прибутку до середньорічної вартості основного капіталу і. нормованих оборотних коштів. Даний аналіз проведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка рентабельності ТОВ «ТПГ»

Показники	Формула для розрахунку	Нормати в	Значення за роками		Відхилення (+,-)
			2018 р.	2019 р.	
1	2	3	4	5	6
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	> 0	2,9	1,6	-1,3
Рентабельність діяльності, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	> 0	3,6	1,9	-1,7

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку В

Отже, показник рентабельності продажів та рентабельності діяльності зменшились на 1,3 та 1,7 у.о. відповідно. Можна зробити висновок, що показники рентабельності за 2017 та 2018рр. залишились у межах норми.

Оскільки показники рентабельності ТОВ «ТПГ» відповідають нормативним значенням, це означає, що прибуток дозволяє покрити витрати пов'язані з інфляційними процесами та задовольняє підприємця та інвесторів, можна сказати, що підприємство є прибутковим і ведення подальшої діяльності є доцільним.

У пострадянський період основним завданням підприємства було отримання прибутку, тобто в основі лежить економічна категорія. Зараз, ми говоримо про систему управління підприємством чи бізнесом, яка направлена на отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції, виконання робіт та

надання послуг, а також на отримання прибутку від підвищення вартості бізнесу за рахунок його оптимальної організації. Отже, в основі сучасної системи управління ТОВ «ТПГ» лежить управління на основі бізнес-процесів.

Бізнес-процес можна визначити як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяє зростанню вартості підприємства. Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження змін та оптимізації.

Для оцінки маркетингової діяльності ТОВ «ТПГ», потрібно проаналізувати наступні складові (табл. 2.11) :

- визначення рівня загальної популярності та репутації;
- швидкість реагування на зміну потреб споживачів;
- престиж наданих послуг;
- рекламна політика;
- характер і стиль відносин з клієнтами;
- образ персоналу підприємства;
- позиціонування підприємства;
- зовнішня атрибутика;
- образ споживача;
- рівень корпоративної культури.

Таблиця 2.11

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ю шкалою
Виробництво основних послуг	ТОВ «ТПГ» пропонує високий рівень якості основних послуг, таких як: 1. Індивідуальні тури; 2. Групові та екскурсійні тури; 3. Відпочинок і екскурсійні програми по Україні, організація конференцій, семінарів, тренінгових груп; 4. Освіта за кордоном (курси мов у Великобританії, Франції, на Мальті); 5. Продаж, бронювання і доставка авіаквитків (міжнародні та внутрішні рейси); 6. Продаж квитків на чартерні рейси; 7. Спеціальний тур будь-якої складності (весільні тури, тури вихідного дня, поїздки на турніри, фестивалі, карнавали).	10
Виробництво додаткових послуг	Також готель пропонує широкий асортимент додаткових послуг, таких як: - продаж і бронювання авіаквитків; - продаж квитків на чартерні рейси; - візова підтримка.	10
Матеріально-технічне забезпечення	До складу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ТПГ» входять офісні приміщення з відповідними меблями, оснащену необхідними технічними засобами для обслуговування туристів (телефон, факс, комп'ютер, підключений до Інтернету, ксерокс та інша офісна техніка). Також в офісі знаходиться обладнання для зберігання цінних документів, паперів. Офіс ТОВ «ТПГ» відповідає наступним вимогам: має зовнішню рекламу із зазначенням свого найменування (логотипу), яке відповідає установчим документам суб'єкта туристичної діяльності.	10
Кадровий менеджмент	На підприємстві ТОВ «ТПГ» у 2019 р. 79,5% працівників – жінки, більше половини (55,6%) віком до 35 років, 35,7% трудового потенціалу мають вищу фахову освіту, за категорією кадрів, 77,2% - це спеціалісти, за стажем роботи в галузі переважають працівники з досвідом роботи до 5 років. Менеджери працюють з клієнтами (відслідковують спецпропозиції, підбирають готель, режим харчування, бронюють, оформляють документи, надають інформацію про країну, видають інформаційний лист).	9
Фінансовий стан	Порівняно з 2017р., дохід від реалізації продукції у 2018р. зменшився на 7,4%, валовий прибуток на 15%, а чистий прибуток на 48,4 %. Незважаючи на зменшення показників в динаміці, підприємство залишається прибутковим.	8

Продовження таблиці 2.11.

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ю шкалою
Маркетинг	ТОВ «ТПГ» здійснює ефективну маркетингову комунікативну політику. Туристичний оператор має свій канал на Youtube, де публікує різні відеоролики про туристичні мандрівки в різні країни, презентує різні новинки, акції, вебінари. Також у туристичної фірми є сторінка в Instagram. Там можна побачити чудові фото, пов'язані з туристичною тематикою, проводить опитування, конкурси серед підписників. Про нові екскурсійні тури, проведення цікавих акцій, різноманітні знижки, бонусні програми можна дізнатись на сайті туроператора. Такі журнали, як «Chance for traveller», «Pink», «Вокруг Света», «Міжнародний туризм», «Українська туристична газета», «Intercity Onboard Magazine» часто пишуть статті про діяльність туристичного оператора, представлення нових туристичних напрямків, організацію та проведення різних заходів, презентацій.	9
Інноваційний менеджмент	Використання CRM-систем дає змогу ТОВ «ТПГ» збільшити ефективність контактів зі споживачами, отримувати достовірну інформацію щодо побажань клієнтів, проводити інтеграцію з іншими операційними системами, отримувати базову інформацію для реалізації стратегій, оперативно реагувати на зміни потреб ринку..	10
Екологічний менеджмент	Підприємство розділяє відходи по фракціях, які обробляються окремо, згідно національної інфраструктури утилізації відходів. Керівництво дбає про відпрацьовану офісну та побутову техніку, токсичні витратні матеріали.	8
Корпоративна культура	На туристичному підприємстві функціонує програма – Travel Professional Group, яка спрямована на команду утворюючі заходи, зокрема, окрім традиційних новорічних і святкових корпоративів, для працівників підприємства організовується спільний відпочинок. В здійсненні кадрової політики велика увага приділялася саме формуванню команди. На туристичному підприємстві корпоративна культура є досить розвинутою та розгалуженою, також вона виступає як потужний організаційний ресурс розвитку, інструмент впливу, як на внутрішнє середовище – лояльність персоналу, відданість своїй праві, так і на зовнішнє – лояльність клієнтів, формування позитивного іміджу.	9
Імідж	ТОВ «ТПГ» довго знаходиться на ринку та має хорошу репутацію на ринку туристичних послуг, як у партнерів, так і у клієнтів.	10

Джерело: розроблено автором

Отже, ТОВ «ТПГ» займає провідне місце на ринку туристичних послуг, має хорошу репутацію та економічну стабільність, надає високоякісне обслуговування, пропонує оптимальне поєднання ціни та якості послуг, має індивідуальний підхід до кожного клієнта.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Для узагальненої оцінки ринкового становища ТОВ «ТПГ» можна використати метод SWOT-аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ. Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку. Сильні та слабкі сторони підприємства проаналізовано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Сильні й слабкі сторони підприємства

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Високий рівень якості послуг Ефективна система контролю якості	Менша різноманітність пропонуваніх туристичних напрямків порівняно з конкурентами
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Дотримання стратегії стабільності.	Відсутність інвестицій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Відсутність кваліфікованих маркетологів.
5. Управління	Оптимальна організаційна структура Орієнтація на демократичні методи керівництва	Відсутність PR-відділу
6. Фінанси	Наявність доходів Високий рівень рентабельності	Недостатня кількість обігових коштів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «ТПГ», складено SWOT – аналіз, який представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «ТПГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність бази постійних клієнтів; - Власний інформаційний сайт - Наявність зв'язків у сфері готельних послуг в різних містах і країнах - Послуги страхування та кредитування в офісі - Хороша репутація фірми - Широкий спектр турів - Високий професіоналізм співробітників - Висока якість послуг	- Низький потік нових клієнтів - Нестабільні обсяги реалізації; - Нестабільне макросередовище; - Відносно високий коефіцієнт звільнення працівників; - Відсутність структурованого підходу до розвитку корпоративної культури.
Можливості	Загрози
- Розширення компанії за рахунок відкриття нових офісів у центрі мегаполісів (зокрема, м. Київ) - Збільшення потоку клієнтів за рахунок надання знижок - Підвищення професіоналізму співробітників за рахунок тренінгів, семінарів, тощо - Створення стимулюючих програм і податкових пільг для співробітників компанії - Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери - Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів - Зменшення податкового навантаження.	- Кризи, політичні конфлікти, природні катастрофи в країнах - Зниження попиту на туристичні послуги, зниження платоспроможності населення; - Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні - Конкуренти можуть запропонувати продукцію за нижчими цінами, що може привести до втрати турфірмою своєї позиції на ринку - Зниження курсу національної валюти - Підвищення цін на енергоносії

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, ТОВ «ТПГ» має багато як сильних, так і слабких сторін, серед яких варто відзначити наявність бази постійних клієнтів, проте низький потік нових, наявність власного сайту, хорошої репутації та спектру послуг, проте нестабільні обсяги реалізації та не завжди сприятливе макросередовище. Більш детальний аналіз діяльності ТОВ «ТПГ» проведено у табл. 2.14

Таблиця 2.14

Розширений SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «ТПГ»

	Можливості	Загрози
	- Розширення компанії за рахунок відкриття нових офісів у центрі мегаполісів (зокрема, м. Київ) - Збільшення потоку клієнтів за рахунок надання знижок - Підвищення професіоналізму співробітників за рахунок тренінгів, семінарів, тощо - Створення стимулюючих програм і податкових пільг для співробітників компанії - Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери - Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів - Зменшення податкового навантаження.	- Кризи, політичні конфлікти, природні катастрофи в країнах - Зниження попиту на туристичні послуги, зниження платоспроможності населення; - Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні - Конкуренти можуть запропонувати продукцію за нижчими цінами, що може привести до втрати турфірмою своєї позиції на ринку - Зниження курсу національної валюти - Підвищення цін на енергоносії
Сильні сторони		
- Наявність бази постійних клієнтів; - Власний інформаційний сайт - Наявність зв'язків у сфері готельних послуг в різних містах і країнах - Послуги страхування та кредитування в офісі - Хороша репутація фірми - Широкий спектр турів - Високий професіоналізм співробітників - Висока якість послуг	-Підвищення професіоналізму співробітників – розроблення професійного кодексу, розвиток корпоративної культури. -Надання знижок –розроблення нових турів, можливість співпраці з новими партнерами.	- Високий рівень конкуренції – розвиток маркетингу, гнучка цінова політика; - зниження курсу національної валюти – гнучке керівництво, спрямування на міжнародний ринок

Продовження таблиці 2.14.

Слабкі сторони		
- Низький потік нових клієнтів - Нестабільні обсяги реалізації; - Нестабільне макросередовище; -Відносно високий коефіцієнт звільнення працівників; - Відсутність структурованого підходу до розвитку корпоративної культури.	- нестабільне макросередовище – спрямування політики на розвиток туризму; - нестабільні обсяги реалізації – розвиток як зимового, так і літнього видів відпочинку.	- Конкуренти можуть запропонувати продукцію за нижчими цінами, що може привести до втрати турфірмою своєї позиції на ринку – залежність прибутку від партнерів, їх цінової політики, національної валюти

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «ТПГ» є досить успішною. Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, що призведе і до збільшення прибутку, слід розширювати асортимент продукції, вдало просувати його на ринок, слідкувати за діяльністю конкурентів, розробити цілі та стратегії розвитку, тощо.

Для з'ясування конкурентного статусу обраного підприємства потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. Основними конкурентами було обрано TUI та TEZ TOUR, адже перша є міжнародним та перспективним туристичним підприємством, а друга функціонує на туристичному ринку України практично стільки ж часу, як ТОВ «ТПГ». Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Показники	Туроператор «ТПГ»	TUI	TEZ TOUR
Місце розташування	3	4	4
Середній рівень завантаженості	4	4	3
Популярність серед населення	3	4	3
Рівень професіоналізму персоналу	5	5	5
Якість основних послуг	5	5	5
Якість рекламних засобів	4	5	4
Цінова політика	5	4	3
Усього	29	31	27

Джерело: розроблено автором

Отже, з отриманих даних можемо сказати, що ТОВ «ТПГ» поступається конкуренту TUI у якості рекламних засобів, популярності, місцерозташуванню, але має краще цінову політику. Порівняно з TEZ TOUR, ТОВ «ТПГ» має краще місце розташування, середній рівень завантаженості та цінову політику.

Проаналізувавши інформацію, можна зробити висновок, що сьогодні розвиток конкурентного потенціалу підприємств туристичної індустрії відбувається в умовах ризику і невизначеності, що спричинено такими факторами, як відсутність якісного процесу управління фінансово-господарською діяльністю та негативними фінансово-економічними процесами в країні, політичною нестабільністю. Проте досвід роботи та нагромаджений потенціал розвитку дадуть змогу ТОВ «ТПГ» подолати труднощі та забезпечити стаке функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його середовищі.

Висновки до розділу 2

Аналіз внутрішнього середовища є процесом комплексного аналізу потенціалу і можливостей туристичного підприємства, спрямованого на оцінку поточного стану підприємницької діяльності, виявлення сильних і слабких сторін. Елементи зовнішнього середовища формують для туристичного підприємства можливості та загрози, які знаходяться поза зоною його контролю.

Туристична агенція ТОВ «ТПГ» , є однією із провідних туристичних фірм України, є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму. В ТОВ «ТПГ» працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших туроператорів України.

На підприємство впливають безліч факторів макросередовища, серед негативних варто виділити пандемію COVID-19, недосконалість державної політики, зменшення купівельної спроможності населення. Важливими позитивними факторами є підвищення мінімального рівня зарплати, зростання кількості висококваліфікованих співробітників.

Проаналізувавши економічні показники, можна зробити висновок, що показники рентабельності ТОВ «ТПГ» відповідають нормативним значенням, це означає, що прибуток дозволяє покрити витрати пов'язані з інфляційними процесами та задовольняє підприємця та інвесторів, можна сказати, що підприємство є прибутковим і ведення подальшої діяльності є доцільним.

З усієї кількості реалізованих туристичних путівок у ТОВ «ТПГ» більше 80% припадають на безпосередньо населення, і менше 20% - на інші організації. Практично 50% путівок було продано для громадян України для подорожі закордон. Найбільш популярною метою поїздки є дозвілля та відпочинок, найменш популярною - спортивний та спеціалізований туризм.

Отже, діяльність ТОВ «ТПГ» є досить успішною. Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, що призведе і до збільшення прибутку, слід розширювати асортимент продукції, вдало просувати його на ринок, слідкувати за діяльністю конкурентів, розробити цілі та стратегії розвитку, тощо. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту потребує розроблення стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ У ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

3.1. Характеристика та аналіз професійної культури і етики ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Професійну культуру на підприємстві ТОВ «ТПГ» підтримує корпоративна внутрішня культура та зовнішня. Провести аналіз корпоративної культури означає спів віднести її з оціночними критеріями. Існують тільки відносні критерії оцінки. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Аналіз та оцінка корпоративної культури ТОВ «ТПГ» буде проведений за допомогою поелементної якісної оцінки та аналізу відгуків співробітників.

Основними елементами професійної культури ТОВ «ТПГ» є:

- артефакти – у підприємства ТОВ «ТПГ» є власний логотип та корпоративні кольори, завдяки яким він виділяється з поміж інших туристичних підприємств, а також власний девіз – «В кращих традиціях професіоналізму»;
- технології – підприємством використовуються новітні технології та програми, які роблять більш зручнішим процес робочої діяльності – ІР телефонія, CRM-система, нові комп'ютери і телефони, апаратура для професійної фото і відео зйомки;
- робоче місце – світлі, затишні, та креативно оформлені офіси в кольоровій гамі підприємства;
- власний стиль спілкування – спілкування проходить у так званій концепції «Open Space»;

- цінності – керівництво та персонал ТОВ «ТПГ», перш за все цінують: порядність, всіляко заохочуючи чесність, здатність дотримуватися норм і правил підприємства, повагу до справ компанії та її співробітників; відповідальність; послідовність; орієнтованість на клієнтів; креативність; командна робота; професіоналізм;
- система заохочень та мотивація – стимулюванням і мотивацією для усіх працівників слугують участь у конференціях та семінарах, бонуси за перевиконання плану продажу та інші дрібні приємності;
- символи, ритуали та церемонії – на підприємстві святкуються дні народження працівників, а також організовуються колективні святкування інших свят;
- у ТОВ «ТПГ» існують правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю;
- кадрова політика - стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ТПГ» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці. Стратегічні цілі кадрової політики компанії представлені на рис. 3.1.

Керівництво туристичного підприємства ТОВ «ТПГ» стверджує, що головним багатством будь-якого підприємства є згуртована команда професіоналів: «Хтось переманює спеціалістів у своїх конкурентів, хтось задоволений тим, що має. Але найкращий спосіб створити надійну команду – це виховати її самому». В здійсненні кадрової політики «ТПГ», велика увага приділялася саме формуванню команди. Дружний та згуртований колектив є необхідною умовою успішної роботи, адже це «живий організм», який потребує постійної мотивації та навчання [45].

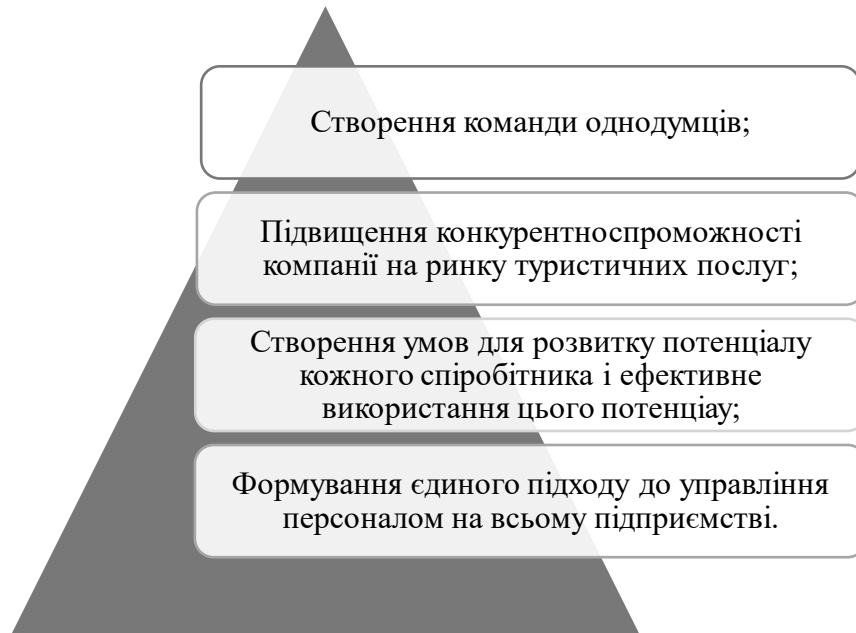


Рис. 3.1. Стратегічні цілі кадрової політики ТОВ «ТПГ»

Гасло «ТПГ» - «В кращих традиціях професіоналізму» - показує важливість якісної та плідної роботи «ТПГ», основу якої складають висококваліфіковані менеджери. Кожне завдання на організацію заходу - це крок на шляху поліпшення сервісу і задоволення будь-яких побажань і потреб наших клієнтів. Головна особливість компанії «ТПГ» - це робота з флагманами у своїй області, що є запорукою успішної співпраці і блискучих результатів заходів різного масштабу, тематики і рівня організації.

У ТОВ «ТПГ» керуються 5 принципами етики ділового спілкування:

1. Пунктуальність. Систематичні запізнення на роботу, несвоєчасне виконання умов бронювання туру, непідготовленість документів до приходу клієнта - це найбільш часті прояви непунктуальності менеджерів. Запізнення порушують робочий ритм і свідчать про те, що на людину не можна покластися. Своєчасне бронювання та оформлення документів важливо як з іміджевої, так і з економічної точок зору: необґрунтовані затримки призведуть до відтоку клієнтів. Вивчення організації та розподілу робочого часу показує необхідність

докладання додаткових 25% до того терміну, який спочатку планується для виконання дорученої роботи.

2. Налаштованість на клієнта. Це дуже цінна якість менеджера турфірми. Воно включає в себе вміння зрозуміти людину, що прийшла купувати тур, перейнятися його інтересами, проблемами, спробувати разом з ним знайти оптимальний варіант подорожі та відпочинку.

3. Люб'язність, доброзичливість і привітність. В будь-якій ситуації при спілкуванні з співробітниками і клієнтами, а особливо у випадках, коли клієнт незадоволений і висловлює претензії, необхідно вести себе адекватно, не підвищувати голос, не дратуватися, не показувати свою зайнятість.

4. Увага до співробітників. Уміння поважати думку інших, бажання зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору, підвищують соціальну адаптованість співробітника в колективі туристичної фірми. Психологічно не просто, хоча і необхідно, прислухатися до критики і порад колег, керівника і навіть підлеглих.

5. Зовнішній вигляд. Головний підхід при роботі над зовнішнім виглядом - вписатися в робоче оточення, а всередині цього оточення - в контингент працівників відповідного рівня. Зовнішні атрибути співробітника: одяг, взуття, зачіска, макіяж та інші - повинні відповідати загальноприйнятим стандартам образу ділової людини. Між зовнішнім виглядом менеджера і його успіхом існує прямий зв'язок. Професійний одяг породжує професійна поведінка, тому працівникові необхідно дотримуватися стандартів зовнішнього вигляду, прийнятих в туристичній сфері.

6. Грамотність. Внутрішні документи чи листи, щоб їх межі турфірми, повинні бути викладені гарною мовою, а всі імена передані без помилок. Не можна вживати просторічні слова.

7. Обслуговування клієнтів в офісі ТОВ «ТПГ» відбувається в максимально комфортних умовах для вибору та оформлення туру, в атмосфері дружелюбності,

участі і навіть свята. Повинні бути задіяні всі передумови створення психологічного та робочого комфорту, щоб турист із задоволенням звернувся б в цей офіс повторно [33].

У «ТПГ» вважають, що крім особистісного і професійного зростання, будь-якій людині необхідно відчуття команди. Тому співробітники туроператора разом не тільки працюють, а й відпочивають. Практикується також підвищення кваліфікації кадрів компанії, навчання технікам продажів, заохочення вивчення мов і особистісний ріст. До того ж кожен менеджер проходить тестування та атестацію. Додатковим освітою і одночасно мотивацією можна вважати те, що кожен менеджер за рахунок компанії не менше двох разів на рік їздить в рекламні тури.[42]

«ТПГ», крім традиційних новорічних і святкових корпоративів, влаштовують своїм працівникам спільний відпочинок, такі як рибалка та відпочинок на природі. Подібні заходи проводяться і в рамках окремих департаментів компанії [42].

У 2018 році ТОВ «ТПГ» став членом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO). Основною метою приєднання до діяльності всесвітньо відомої організації став розвиток туристичного бізнесу та інфраструктури України. Членство в профільній міжнародній організації такого рівня дає можливість ефективно обмінюватися інформацією з іншими, більш ніж 500-ми афілійованими учасниками по всьому світу для поліпшення якості туристичного продукту, а також впроваджувати новітні підходи і технології в сфері туризму. [43]. Крім того, ТОВ «ТПГ» підпорядковується усім принципам професійної культури UNWTO, включаючи основні положення Глобального етичного кодексу.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу.

Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Показники руху робочої сили ТОВ «ТПГ» розглянуто в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники руху робочої сили ТОВ «ТПГ»

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
				2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
Прибуло працівників, людей	14	18	7	4	-11	28,6	-61,1
Вибуло працівників, людей	15	27	10	12	-17	80,0	-63,0
Загальна чисельність працівників на початок року, люд	251	250	241	-1	-9	-0,4	-3,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, загальна чисельність персоналу зменшилась на 0,4% та на 3,2% з 2017-2019рр відповідно, що не є високим значенням. Можемо стверджувати, що у ТОВ «ТПГ» плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. (рис. 3.2) А також при прийомі на роботу нові працівники повинні пройти суворі критерії оцінювання.

Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ТОВ «ТПГ» :

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);

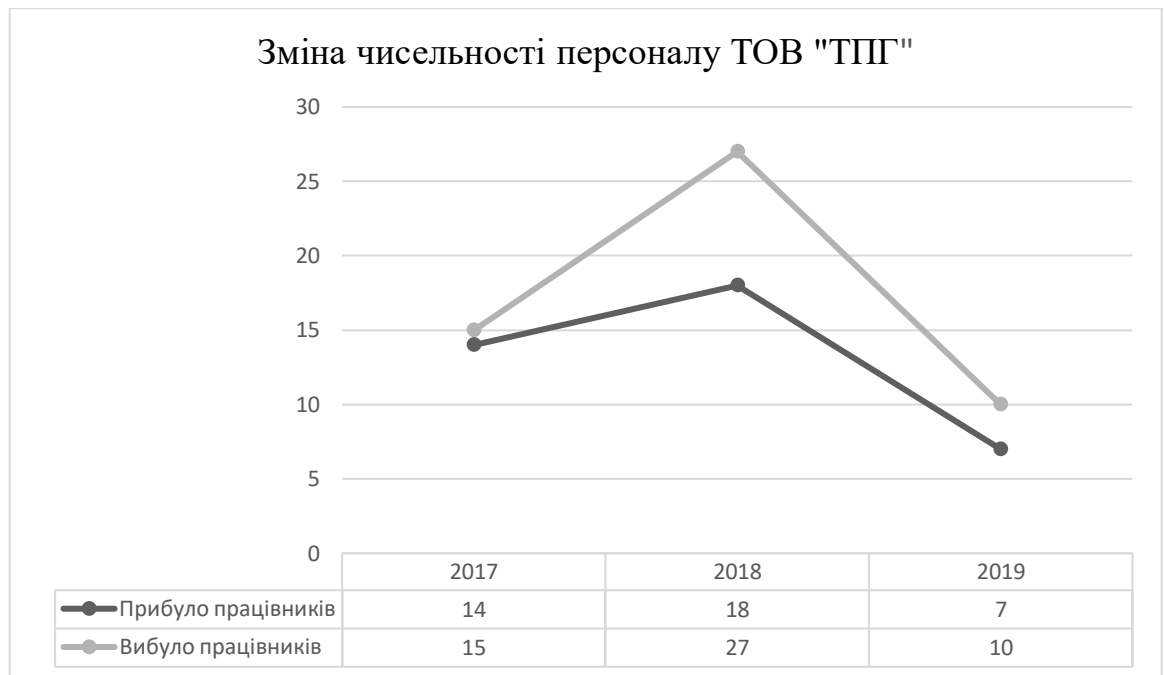


Рис. 3.2. Зміна чисельності персоналу ТОВ «ТПГ»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.

Для кращого розуміння корпоративної культури та проблем, існуючих в компанії, було проведено аналіз відгуків співробітників ТОВ «ТПГ» за останні 2 роки. За основу використано наступні джерела: [34], [35], [36], тобто сайти, де працівники, які працюють чи працювали на підприємстві ТОВ «ТПГ» мають можливість залишити свою думку та пройти коротке опитування щодо якості роботи та загальної атмосфери у офісі. Приклад такого сайту представлено на рис. 3.3.

Результати аналізу представлено графічно у вигляді діаграм.

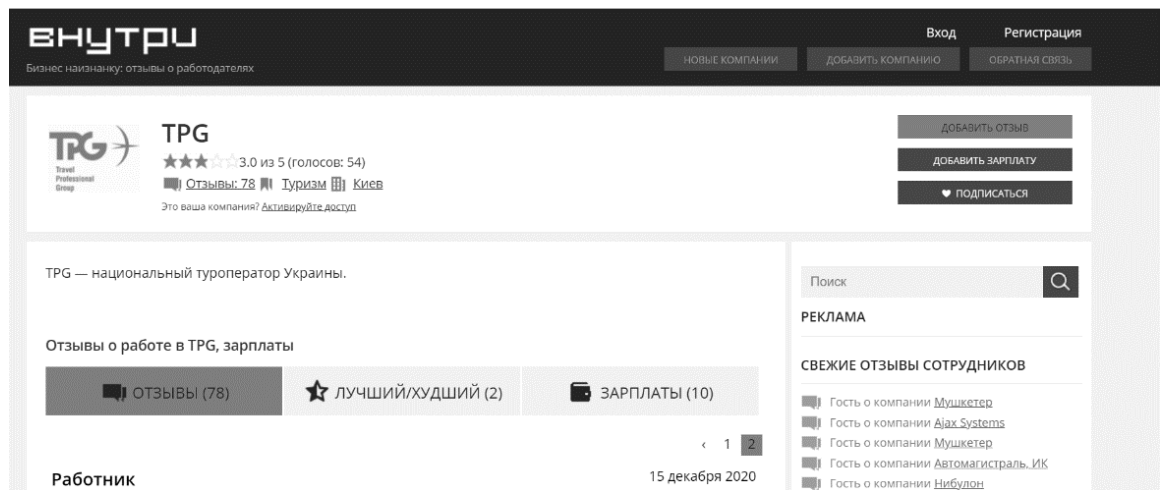


Рис. 3.3. Приклад сайту з відгуками працівників ТОВ «ТПГ»

Джерело: [36]

Отже, 79% проаналізованих працюють у команді до 5 років, 16% - від 5 до 10 років, лише 5% - більше 10 років і немає працівників, які працювали б з початку існування компанії. Це свідчить про те, що колектив є досить молодим і ТОВ «ТПГ» варто приділяти більше уваги працівникам з метою утримання в компанії на довгий термін.

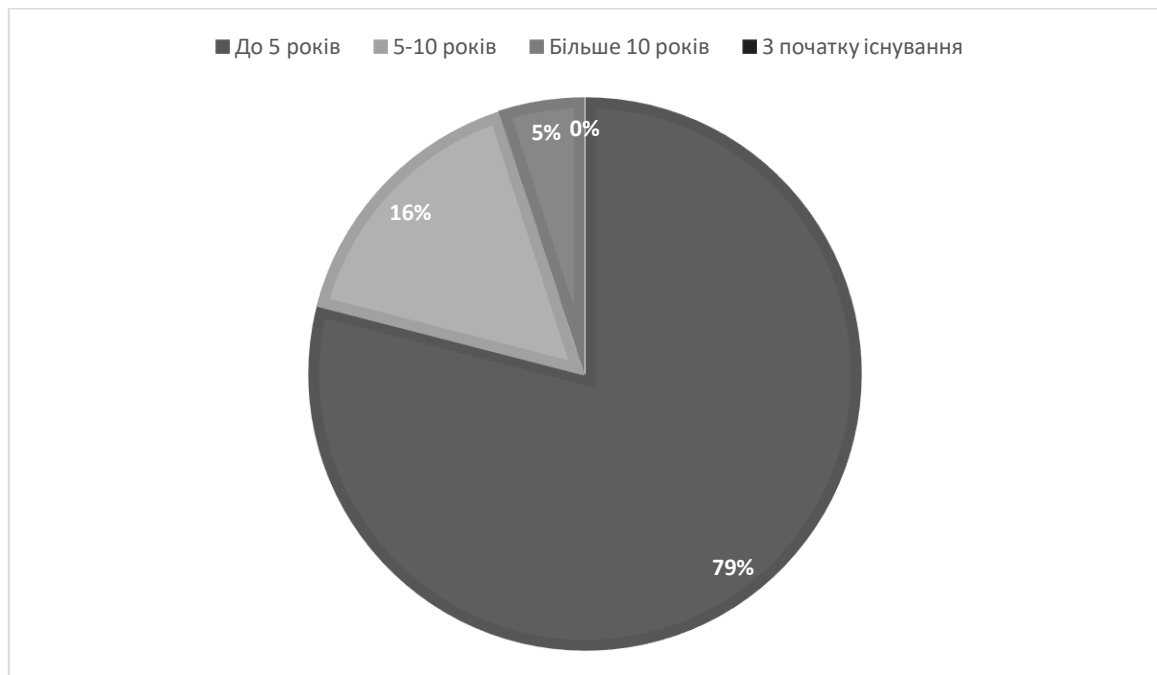


Рис. 3.4. Структура аналізу тривалості роботи у ТОВ «ТПГ»

Джерело: розроблено автором на основі [34], [35], [36].

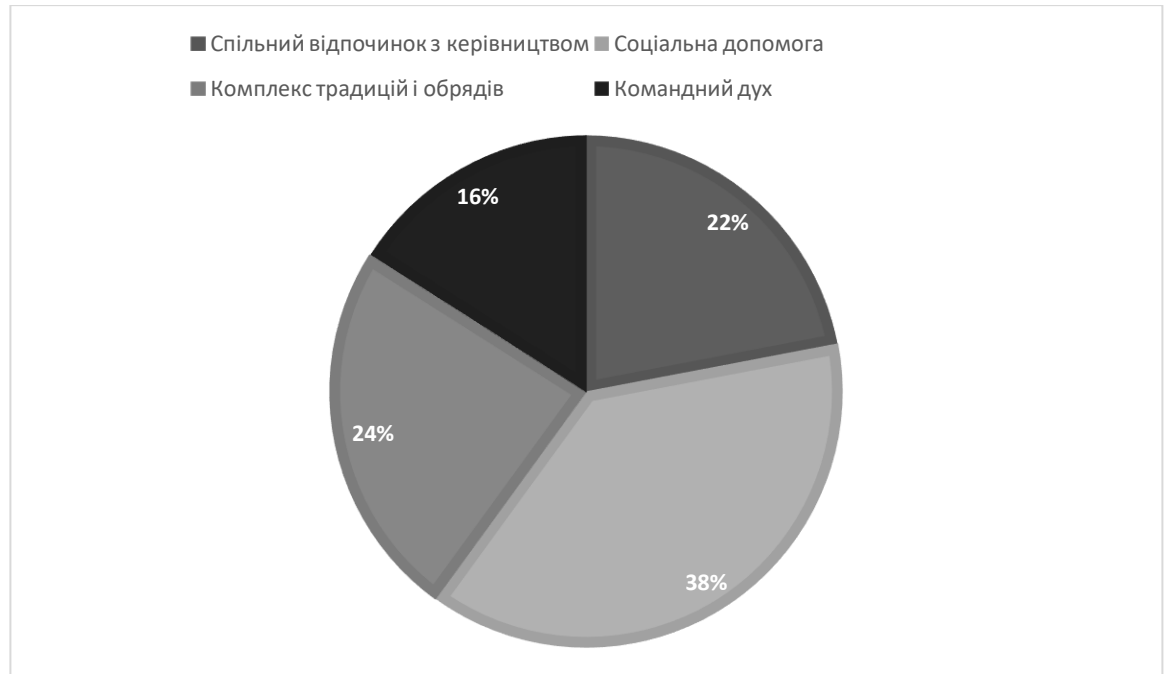


Рис. 3.5. Аналіз розуміння поняття «корпоративна культура» і її цінностей.

Джерело: розроблено автором на основі [34], [35], [36].

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (22%), для інших

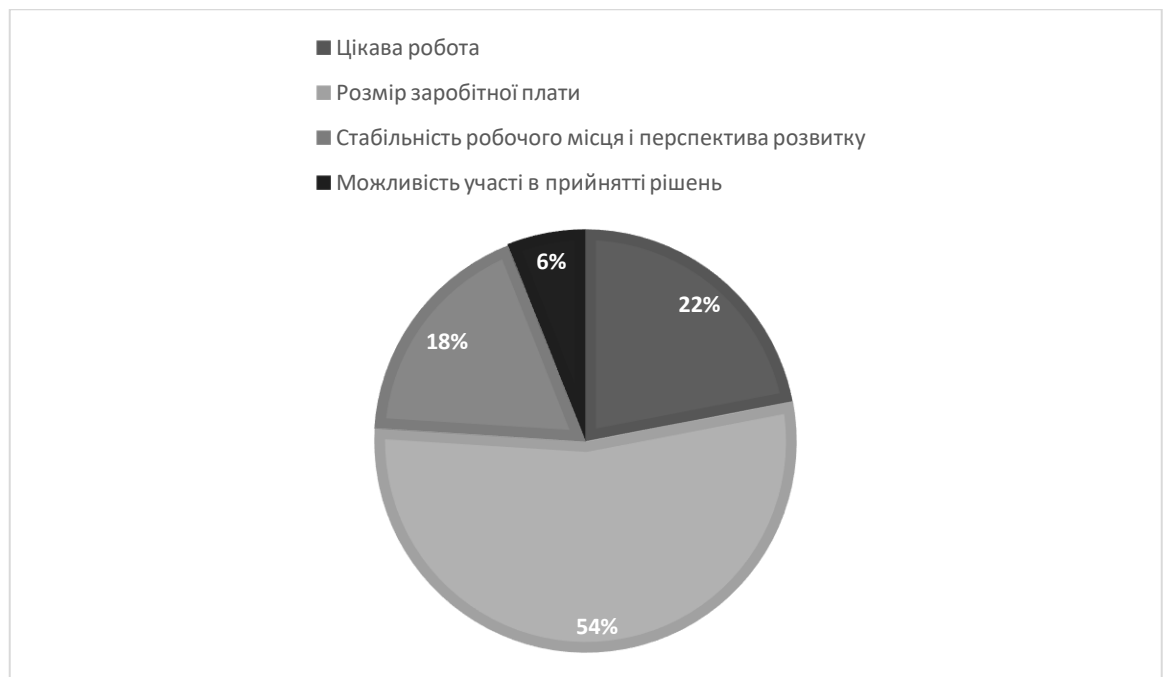


Рис. 3.6. Аналіз основних цінностей організації на думку працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [34], [35], [36].

– соціальна допомога у фірмі (38%), для третіх – комплекс традицій і обрядів (24%), командний дух (16%). Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога. Основною цінністю співробітників ТОВ «ТПГ» є розмір заробітної плати, про це свідчить 54% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 18%. Можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише 6%. І для 22% важлива цікава робота.

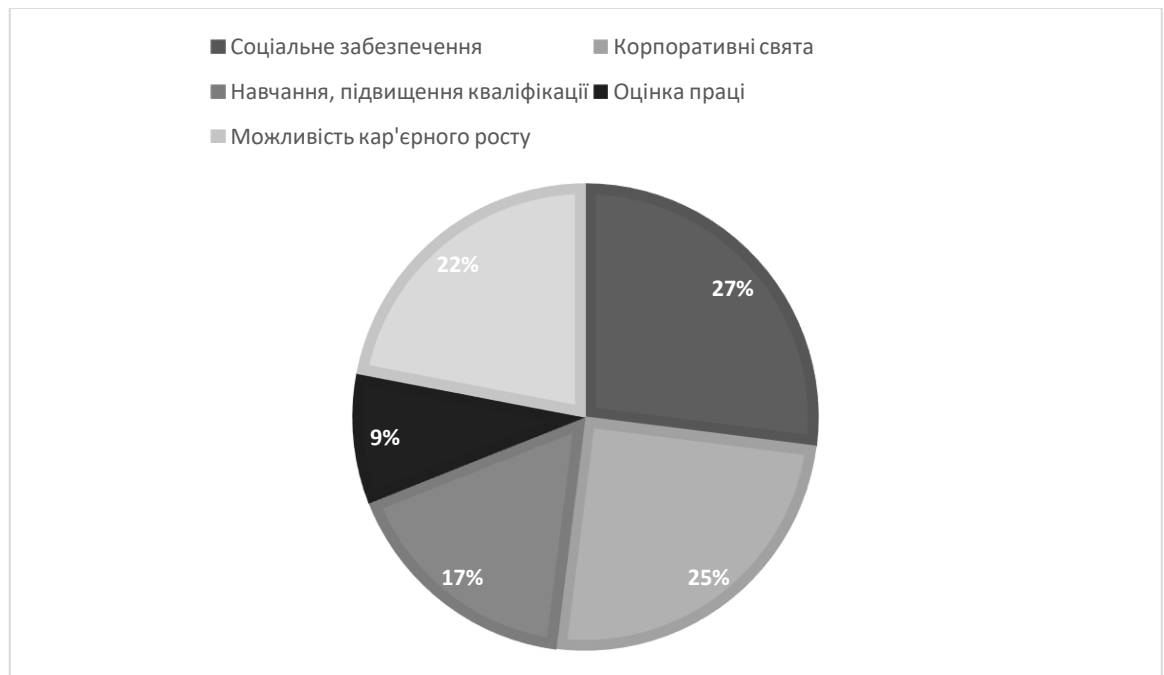


Рис. 3.7. Структура аналізу найбільш значущих форм нематеріального стимулювання

Джерело: розроблено автором на основі [34], [35], [36].

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість соціального забезпечення – 27%, а також корпоративні свята – 25%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

Наступний аналіз проведено на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Отримані результати закріплено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Середні бали, отримані в результаті аналізу відгуків співробітників
ТОВ «ТПГ»**

Показник	Середній бал
Атмосфера (клімат) у колективі	7,2
Політика керівництва	8,4
Зміст роботи	8,0
Можливості професійного зростання	9,3
Атмосфера теплоти і підтримки	6,1
Організація дозвілля	9,5
Нематеріальні засоби мотивації	8,8

Джерело: розроблено автором на основі [34], [35], [36].

Отримані результати представлені графічно на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Середні бали, отримані в результаті аналізу відгуків співробітників ТОВ «ТПГ».

Отже, на туристичному підприємстві ТОВ «ТПГ», професійна культура є досить розвиненою, адже у ній присутні усі необхідні риси, які свідчать про її багатогалузевість та розвиненість, і завдяки яким ТОВ «ТПГ» має хороший імідж, чесне ім'я, незаплямовану репутацію та є відомим з поміж інших туристичних операторів своїм креативним підходом до роботи. Проте, незважаючи на те, що керівництво стверджує про підтримання духу колективізму, атмосфери відкритості та свободи спілкування, проведений аналіз показав, що кліматом в колективі не задоволена велика частка працівників. Всі інші фактори успіху внутрішньої корпоративної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення професійної культури та етики у ТОВ «ТПГ»

Проведений аналіз професійної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни, так як є чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка. Проте в ході аналізу було виявлено, що існують проблеми, які потребують вирішення та удосконалення.

Тому, розроблено наступні пропозиції щодо вдосконалення професійної культури та етики у ТОВ «ТПГ»:

1. створити нову посаду – «Менеджер із внутрішніх комунікацій»;
 2. розробити кодекс професійної та етичної поведінки у ТОВ «ТПГ»;
 3. проводити постійну діагностику існуючої професійної (корпоративної) культури, а також задоволеності нею співробітників.
 4. Пройти міжнародну сертифікацію ISO 9001.
1. Перш за все, для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю – менеджера із внутрішніх комунікацій ТОВ «ТПГ».

Серед його обов'язків будуть: організувати і контроль виконання впровадження професійної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше. Даний фахівець буде займатися і розробкою кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики професійної культури, і відповідатиме за проведення «нестандартних свят». [28]

Раніше основна задача менеджера із внутрішніх комунікацій зводилася до впливу на персонал при мінімальному заохоченні його праці. При цьому персонал розглядався тільки з позиції підпорядкованості. В конкурентних умовах слід розвивати інтелектуальний потенціал своїх працівників та залучати висококваліфікованих фахівців, що володіють певними знаннями, вміннями, навичками і практичним досвідом, що необхідно для досягнення бажаного результату. Тому вдосконаленню підлягає і система методів впливу керівника на персонал, стимулювання його діяльності.

Основні функції менеджера з внутрішніх комунікацій ТОВ «ТПГ» зображено на рисунку 3.9



Рис. 3.9. Функції керівника з розвитку професійної культури ТОВ «ТПГ»

Складено автором на основі [39]

Розглянемо зміст основних менеджера із внутрішніх комунікацій у ТОВ «ТПГ»:

1. Планування:

- розробка плану дій з діагностики факторів зовнішнього середовища, що впливають на професійну культуру ТОВ «ТПГ»;
- розробка плану дій з діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема його інтелектуального потенціалу;
- прогнозування змін та порядку їх внесення в професійну культуру підприємства;
- прогнозування опору змінам професійної культури ТОВ «ТПГ», ступеня його прояву, інших культурних ризиків і планування їх подолання;
- моделювання організаційного розвитку підприємства;
- побудова політики управління і стратегії розвитку професійної культури;
- регламентування професійної культури підприємства, її змін.

2. Організація:

- організація системи соціально-трудових відносин всередині колективу ТОВ «ТПГ»;
- побудова діяльності підлеглих;
- організація системи навчання та розвитку персоналу, в тому числі стимулювання самонавчання та саморозвитку;
- організація системи комунікацій та інформованості;
- проведення досліджень професійної культури ТОВ «ТПГ»;
- управлінське консультування тощо.

3. Мотивація:

- формування системи матеріальної і нематеріальної мотивації керівного та виробничого персоналу;
- дослідження факторів, які демотивують працівників ТОВ «ТПГ»;
- проведення діагностики організаційного клімату.

4. Координація:

- координація діяльності персоналу для досягнення поставлених завдань;
- координація діяльності персоналу в частині дотримання ними основних норм і принципів організаційної поведінки, моніторинг їх інтересів і потреб і зіставлення з цілями і завданнями ТОВ «ТПГ»;
- координація процесу формування професійної культури підприємства, її складових;
- координація внесення змін до професійної культури підприємства, особливо в її глибинний рівень.

5. Контроль:

- моніторинг формування та розвитку професійної культури та оцінка результатів її удосконалення, її ефективності;
- контроль процесу формування професійної культури;
- контроль за дотриманням основних норм і принципів організаційної поведінки персоналу, розробка шкали припустимих і неприпустимих відхилень у поведінці. [28]

Використання менеджером всієї гами засобів впливу на персонал залежить від ступеня наданих можливостей для дій, в чому обумовлених фінансово-економічними, інтелектуальними, інформаційно-інноваційними та іншими ресурсами підприємства, а також власним потенціалом керівника. Ступінь розвитку його професійних, організаційних, економічних, педагогічних, психологічних та інших складових потенціалу надає певний вплив на вибір тих чи інших методів впливу на персонал. Проте всі його дії повинні бути спрямовані на формування команди односторонців [39]. Передбачається, що таким чином досить серйозно підвищується ефективність діяльності ТОВ «ТПГ».

Як правило, до менеджера з внутрішніх комунікацій ставляться такі вимоги:

- вища соціологічна або психологічна освіта;

- навички аналітичної роботи;
- здатність працювати як частина команди, так і самостійно;
- розвинені організаторські здібності;
- увага до дрібниць і деталей

Крім того, фахівець повинен організувати і контроль за впровадженням професійної культури в середовище співробітників ТОВ «ТПГ», у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, розробляти корпоративні заходи.

Отже, пропонуємо подати заяву на вакансію «Менеджер з внутрішніх комунікацій» на сайт «Work.ua». До співбесіди та вибору пропонуємо залучити HR-спеціаліста, так як це є безпосередньо його обов'язком.

2. Другом кроком пропонується створення кодексу професійної та етичної поведінки. Розробку даного положення можна покласти на менеджера з внутрішніх комунікацій.

Кодекс професійної та етичної поведінки працівника описує систему моральних і професійних цінностей та правил поведінки працівників підприємства (далі – Кодекс), призначений для уточнення норм службової поведінки та доброчесності, яких повинні дотримуватися всі працівники ТОВ «ТПГ». Орієнтовний зміст кодексу подано у табл. 3. 3.

Основними завданнями Кодексу є:

- налагодження сприятливої атмосфери у колективі, ефективної комунікації, вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ТПГ» та забезпечення відповідності діяльності підприємства найвищим вимогам національних та міжнародних стандартів туристичної етики.
- забезпечення усвідомлення працівниками персональної відповідальності перед клієнтами, партнерами і колегами за виконання своїх посадових обов'язків, своєї ролі в реалізації стратегії ТОВ «ТПГ»;

Таблиця 3.3

Зміст Кодексу професійної та етичної поведінки ТОВ «ТПГ»

1	Загальні положення
2	Корпоративні цінності ТОВ «ТПГ»
3	Обов'язки перед клієнтами
4	Обов'язки перед працевлагодотворенцями
5	Комунікація з клієнтами та потенційними клієнтами.
6	Політика по роботі з конфіденційною інформацією клієнтів та ділових партнерів ТОВ «ТПГ»
7	Корпоративний стиль ТОВ «ТПГ»
8	Корпоративні правила ділового спілкування
9	Поведінка в конфліктних ситуаціях
10	Неприйнятна поведінка
11	Дотримання кодексу корпоративної поведінки та етики
12	Повідомлення про незаконну або неетичну поведінку. Відповідальність за порушення кодексу корпоративної поведінки та етики
13	Заключні положення

Джерело: розроблено автором.

- забезпечення основи для взаємовідносин ТОВ «ТПГ» з клієнтами, партнерами, контролюючими органами, працівниками
- збереження бездоганної репутації ТОВ «ТПГ» як надійного туристичного партнера;
- запобігання неприйнятній поведінці, порушенням та ймовірним зловживанням;
- розвиток професійної культури;
- поширення етичних стандартів (правил) належної поведінки на діяльність усіх керівників та інших працівників ТОВ «ТПГ».

Ключова цінність полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями

управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [29].

3. Робота по створенню Кодексу починається, як правило, з діагностики загального клімату на ТОВ «ТПГ». Результати проведеного дослідження виявляють сприятливу атмосферу в колективі.

Отже, пропонуємо провести для співробітників «ТПГ» анкетування та опитування з поділом працівників на певні групи. Зазвичай ці види активності не вимагають припинення основної діяльності і можуть проводитися у неробочий час або у вихідні дні. Зважаючи на пандемію COVID-19 та обмеження, які з нею пов'язані, пропонуємо провести їх в онлайн-форматі.

Варто додати, що опитування у позаробочий час доволі часто викликає невдоволення працівників. І навіть, якщо останні візьмуть участь через побоювання натиснути на себе неприємності з боку керівництва, результатом буде демотивований працівник і гроші на вітер. Тому варто враховувати тематику опитування, а також особливості його проведення. Для того, аби бути присутнім, не варто виходити за межі своєї квартири.

Тому, для максимального залучення працівників «ТПГ» пропонуємо додати 1 годину часу до уже відведеного часу обідньої перерви. З розрахунком: 30 хвилин на опитування і 30 хвилин на відпочинок. Також обов'язково умовою такого опитування повна анонімність.

У пп. 2.1 представлена табл. 2.1, де вказані підрозділи підприємства. Пропонується формувати групи, виходячи із уже сформованих підрозділів. Наприклад, співробітники відділу бухгалтерії будуть мати окремий день для опитування, аналогічно у співробітників інших відділів. Пропонується розділити час між співробітниками за їх бажанням та можливостями протягом дня, з розрахунком 30 хвилин на 1 особу.

Отже, опитування співробітників ТОВ «ТПГ» варто провести у будні дні, поділяючи учасників за підрозділами, аби створити комфортну атмосферу кожному.

Усне опитування може носити характер інтерв'ю або бесіди. Воно передбачає, що заздалегідь складені питання зачитує спеціаліст з професійної культури і записує відповіді на них, почуті від співробітників. На усну відповідь опитуваний витрачає менше часу й енергії, ніж на письмову.

Основною особливістю усного опитування, що відрізняє його від інших методів збору первинної інформації є те, що її вірогідність і повнота в значній мірі залежить від якостей заздалегідь підготовлених питань, організації й умов, у яких опитувані дають відповіді на питання. Так, наприклад, питання, нечітко сформульовані або які зачіпають особисті справи опитуваного, частіше усього є причиною неправдивих відповідей; відсутність розуміння опитуваними мети дослідження може привести до недбалого їх відношення до відповідей на питання. Погана організація приводить до втрати інформації, а неоднакові умови, у яких знаходяться опитувані, ведуть до зниження її достовірності. Орієнтовні запитання та вказівки щодо опитування на ТОВ «ТПГ» представлені на рис.3.10.

Наступним кроком є анкетування. Письмове опитування передбачає, що відповіді на поставлені питання заносяться письмово у спеціальну заздалегідь складену анкету. Під час анкетування опитуваний сам читає запропоновані йому письмово питання і відповідає на них письмово. На основі результатів досліджень можна розробити необхідні тренінги, тім білдинги і інші заходи для покращення професійної культури ТОВ «ТПГ».

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість професійної культури ТОВ «ТПГ», підвищиться задоволеність і прихильність

Середовище	Міжособистісні стосунки	Реальність (правда, час і простір)	Людська природа	Дія людини
• Чи присутня повага до ТОВ "ТПГ" у професійному середовищі? • Чи всі знають цілі організації? • Чи чіткі цілі та чи відповідають вони професійному середовищу?	• Які взаємини між працівниками? Як вони спілкуються один з одним? • Яке ставлення до обміну знаннями?	• Чи достатньо можливостей / простору для неформальної передачі знань? • Який загальний підхід до часу ТОВ "ТПГ"? Це фокус більше на минулому, сьогоденні чи майбутньому?	• Хто приймає рішення? Як приймаються рішення? • Як організація підходить до відповідальності? Хто несе відповідальність?	• Чи терпить ТОВ "ТПГ" помилки і як реагує на них? • Взаємозв'язок між роботою та задоволенням: цілком різні чи як спосіб життя?

Рис. 3.10. Вказівки щодо інтерв'ю для опитування

Джерело: розроблено автором на основі [40]

персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Заключним етапом для розвитку професійної культури ТОВ «ТПГ» пропонуємо отримати сертифікат ISO 9001, що закріпить здобутки та принесе багато нових клієнтів та новий рівень на міжнародному ринку. Якщо організація має сертифікат ISO 9001 - значить вона має грамотне управління і більш конкурентоспроможна, ніж організації, у яких ISO 9001 відсутня.

Переваги, які отримає ТОВ «ТПГ» над іншими туристичними підприємствами після сертифікації:

- Міжнародний сертифікат та збільшення вартості торгової марки
- Збільшення ефективності роботи
- Підвищення рівня довіри клієнтів
- Раціоналізація засобів
- Скорочення часу адаптації нових працівників та постачальників
- Відповідність вимогам світових концернів щодо якості та безпеки

- Мінімізація ризику надання невідповідної послуги
- Постійна якість та повторюваність продуктів та послуг

Покроковий план впровадження сертифікації ISO 9001 на ТОВ «ТПГ» представлено на рис. 3.11.



Рис.3.11. План отримання сертифікації для ТОВ «ТПГ»

Джерело: розроблено автором на основі [46].

За допомогою сертифікації ТОВ «ТПГ» зможе зміцнити свою позицію як на українському туристичному ринку, так і на міжнародному. Адже подібну сертифікацію вже отримали туроператори світу і навіть України, наприклад Корал Тревел.

Оскільки ТОВ «ТПГ» є популярним туроператором, пропонується проводити початок вступного аудиту у кінці літнього сезону до початку зимового, орієнтовно у жовтні 2021 року. Таким чином, сертифікацію можливо отримати до лютого 2022 року, адже весь процес триває близько 5 місяців. Найкраще скористатися послугами консалтингової компанії, адже у їх обов'язки входить допомога з отриманням сертифікації, виявлення можливих недоліків та розробка шляхів виправлення. А це є гарантом отримання сертифікації з першої спроби.

Отже, сертифікація ТОВ «ТПГ» допоможе підприємству підняти свій рівень серед конкурентів, споживачів та партнерів. Більш того, стандарти якості постійно змінюються, тому їх потрібно постійно вдосконалювати, щоб завжди бути на крок попереду. ISO 9001 для ТОВ «ТПГ» - це ознака якості.

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Для того, аби зрозуміти чи варто проводити запропоновані заходи, варто провести економічний аналіз.

Перш за все, розрахуємо вартість введення вакансії «Менеджер з внутрішнього розвитку». Вибором менеджера буде займатися HR – спеціаліст, а оскільки це є прямим його обов'язком, цими витратами можна нехтувати.

Аналізуючи сайт «Work.ua», середня заробітна плата менеджера становить 14000 грн на місяць. Отже, витрати на рік складають – табл.3.4.

Таким чином, витрати на введення вакансії «Менеджер з внутрішнього розвитку» складають 174000 грн у 2021 році.

Таблиця 3.4

Кошторис запропонованих заходів

Вид витрат	Сума, грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду менеджера зі внутрішнього розвитку (зі страховими внесками)	14000*12 = 168000
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	2000
Витрати на обладнання робочого місця менеджера з розвитку корпоративної культури	4000
Усього	174000

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що створенням Кодексу професійної культури та етики, проведенням анкетувань та опитувань, розробкою подальших тренінгів, а також підготовкою до сертифікації ISO 9001 буде займатися менеджер з внутрішнього розвитку.

Вартість сертифікації ISO 9001 варіюється в залежності від розміру компанії. Середньо вартістю взято 17000 грн [51]. Як приклад, взято консалтинговий центр «Сертифікант», що є одним із лідерів серед підготовчих організацій до подібної сертифікації [50].

Орієнтовна вартість отримання сертифікату складає вартість безпосередньо сертифікації та вартість послуг компанії «Сертифікант»:

$$17000 + 15000 = 32000 \text{ грн.}$$

Отже, загальна вартість складає: 32000 грн за сертифікацію та 174000/рік – оплата за послуги менеджера із внутрішнього розвитку.

Такі покращення сприятимуть відповідному піднятті цін на франчайз ТОВ «ТПГ», яких, станом на 2020 р., налічувалося 110 (в середньому, 40 на рік). Вартість франчайз складає близько 20 000 грн, в тому числі щомісячний внесок 1000 грн. Ураховуючи інфляційні процеси та розвиток компанії, вартість можна збільшити на 10%. Що за рік складає:

$$20000 * 40 = 800000 \text{ грн.} \text{ – сума від послуги франчайзингу «ТПГ» за рік.}$$

$800000 \cdot 0,1 = 80000$ грн. – додатковий прибуток зі збільшенням ціни на франчайзи.

$1000 \cdot 110 = 110000$ грн. – щорічний прибуток від місячного внеску франчайз.

$110000 \cdot 0,1 = 11000$ - додатковий прибуток зі збільшенням ціни на франчайзи.

Таким чином, за рік дохід може зрости на $80000 + 11000 = 91000$ грн.

Тому, варто зазначити, що описані пропозиції скоро окуплять себе і принесуть прибуток підприємству.

Таблиця 3.5

**Прогноз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «ТПГ»
у 2021 році**

Показники	2019 рік	Прогноз 2021 рік	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59248,9	68136,2	8887,3	15,0
В т.ч. дохід від реалізації запропонованих заходів		91,0	91,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	48868,1	57508,9	8640,8	17,7
В т.ч. Послуги менеджера із внутрішнього розвитку		174,0	174,0	
Сертифікація ISO		32,0	32,0	
Валовий прибуток, тис. грн.	10380,8	10627,3	246,5	2,4
Чистий прибуток, тис. грн.	963,7	1121,0	157,3	16,3

Джерело: розроблено автором.

Крім того, розвиток професійної культури та етики зумовлює і відповідні об'єктивні показники сприятливого психологічного клімату, що призведе до:

- високих результатів діяльності;
- міцної трудової дисципліни;

- низької плинності кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Отже, реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах.

Висновок до розділу 3

ТОВ «ТПГ» має відносно сформовану професійну культуру, яка має багато проявів. Керівництво та персонал ТОВ «ТПГ», перш за все цінують: порядність, всіляко заохочуючи чесність, здатність дотримуватися норм і правил підприємства, повагу до справ компанії та її співробітників; відповідальність; послідовність; орієнтованість на клієнтів; креативність; командну роботу. Гасло «ТПГ» - «В кращих традиціях професіоналізму» - показує важливість якісної та плідної роботи «ТПГ», основу якої складають висококваліфіковані менеджери.

Для кращого розуміння корпоративної культури та проблем, існуючих в компанії, було проведено аналіз відгуків співробітників ТОВ «ТПГ» за останні 2 роки. З результаті аналізу можна зробити висновок, що на туристичному підприємстві ТОВ «ТПГ» професійна культура є досить розвиненою, адже у ній присутні усі необхідні риси, які свідчать про її багатогалузевість та розвиненість, і завдяки яким ТОВ «ТПГ» має хороший імідж, чесне ім'я, незаплямовану репутацію та є відомим з поміж інших туристичних операторів своїм креативним підходом до роботи. Проте, незважаючи на те, що керівництво стверджує про підтримання духу колективізму, атмосфери відкритості та свободи спілкування,

проведений аналіз показав, що кліматом в колективі не задоволена велика частка працівників.

Тому, розроблено наступні пропозиції щодо вдосконалення професійної культури та етики у ТОВ «ТПГ»:

1. Створити нову посаду – «Менеджер із внутрішніх комунікацій»;
2. Розробити кодекс професійної та етичної поведінки у ТОВ «ТПГ»;
3. Проводити постійну діагностику існуючої професійної (корпоративної) культури, а також задоволеності нею співробітників.
4. Пройти міжнародну сертифікацію ISO 9001.

пропонуємо подати заяву на вакансію «Менеджер з внутрішніх комунікацій» на сайт «Work.ua». До співбесід та вибору пропонуємо залучити HR-спеціаліста, так як це є безпосередньо його обов'язком.

Загальна вартість запропонованих заходів складає: 32000грн за сертифікацію та 174000/рік – оплата за послуги менеджера із внутрішнього розвитку. Такі покращення сприятимуть відповідному піднятті цін на франчайзі ТОВ «ТПГ», яких, станом на 2020р., налічувалося 110. Тому, варто зазначити, що описані пропозиції скоро окуплять себе і принесуть прибуток підприємству.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість професійної культури ТОВ «ТПГ», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

На сьогоднішній день в туристичній індустрії широкого використання набули інноваційні технології - програми електронного бронювання та складання турів. Поява нової програми даного виду дозволила не тільки здешевити засоби зв'язку, але й дала можливість працювати всім учасникам туристичного ринку як єдиного офісу [46].

У «ТПГ» кожен співробітник має доступ до портативного ноутбуку, факсу/принтеру/сканеру, стаціонарного телефону, мережі Wi-Fi.

Функції використання CRM-систем в діяльності туристичного підприємства ТОВ «ТПГ» можна віднести до технологічних, організаційно-управлінських та маркетингових інновацій:

- використовуються інформаційні і комунікаційні технології;
- підвищується якість послуг;
- впроваджуються нові форм обліку та звітності туристичного підприємства;
- удосконалюється інформаційне забезпечення туристичної діяльності
- освоюються нові сегменти туристичного ринку;
- впроваджується клієнтоорієнтований підхід до доведення бізнесу.
- інтегруються й максимально ефективно використовуються всі джерела інформації про наявних і потенційних клієнтів;

- налагоджено ефективна взаємодія між підприємством і персоналом та персоналом і клієнтами;
- використовується персоніфікований маркетинг на основі CRM-системи.

У століття розвитку інформаційних технологій вже практично неможливо уявити роботу компанії без будь-якої системи автоматизації. CRM-система - це зручний інструмент для підвищення клієнтоорієнтованості і полегшення роботи, яка надається компанії «ТПГ».

Компанія ТОВ «ТПГ» використовує CRM – систему Бітрікс24, що видно із URL-адреси сайту. (Рис. 4.1) Бітрікс24 - це набір з п'яти інструментів, які допомагають бізнесу працювати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс. «Бітрікс24» - це додаток, що допомагає організувати колективну роботу в компанії. Говорячи простіше, це сайт на якому зібрані всі необхідні дані про співробітників і клієнтів компанії. За допомогою нього можна виставляти і виконувати завдання, планувати робочий час і спілкуватися з колегами так само легко, як в соціальній мережі [46].

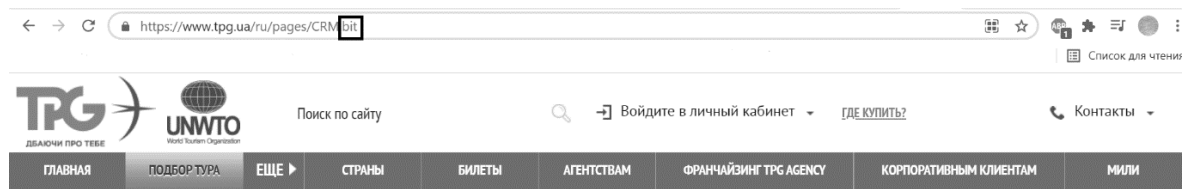


Рис. 4.1. CRM-система ТОВ «ТПГ».

Джерело: [42].

Бітрікс24 — російський хмарний сервіс, який пропонує набір інструментів для організації роботи компаній та побудови взаємовідносин з клієнтами. Працює у хмарній версії або встановлюється коробковою версією на окремих серверах з можливістю доопрацювання під індивідуальні запити.

За даними опитування GfK Бітрікс24 названий CRM № 1 у 2018 та 2020 роках в Україні [48].

Сервіс влаштований за принципом «єдиного вікна». До нього входять основні інструменти:

1. CRM — система управління продажами (автоматизація воронки продажів, телефонія, пошта) та комунікацією з клієнтами (збереження дзвінків, листів, чатів з клієнтами).
2. Офіс — простір для спілкування всієї компанії (планування графіку та зустрічей, дзвінки, обмін сповіщеннями).
3. Завдання та проекти — платформа для спільної роботи над проектами (постановка завдань, контроль термінів виконання).
4. Контакт-центр — система для об'єднання усіх каналів зв'язку (соцмережі, електронна пошта, телефонія та сайти). Забезпечує консультаційну та технічну підтримку користувачів на сайті.
5. Конструктор сайтів та магазинів — система, для побудови сайтів та лендінгів за допомогою готових блоків.

Спочатку, система позиціонувалася, як засіб комунікацій між співробітниками всередині компанії і засіб комунікації з компаніями партнерами. Ви можете створювати завдання, встановлювати терміни виконання, призначати виконавців і співвиконавців, контролювати хід виконання завдання, враховувати час, витрачений на виконання завдань. Основні елементи Бітрікс24 та їх можливості представлені у табл. 4.1.

Отже, Бітрікс24 має широкий спектр можливостей, які ТОВ «ТПГ» активно використовує.

Окрім того, ТОВ «ТПГ» розробив CRM-систему TourSPO. TourSPO - ексклюзивно розроблена система для франчайзингової мережі «ТПГ». Вона враховує всі особливості роботи організації і дозволяє максимально її спростити, будучи універсальним помічником для кожного менеджера.

Таблиця 4.1.

Основні елементи Бітрікс24 та їх можливості

Елемент	Характеристика
Картка CRM. Спілкування в картці CRM	Можливість переглядати всю історію угоди: від першого запиту клієнта (тексти листів, sms і чатів, записи дзвінків і зустрічей) до оцінки їм роботи співробітників. У картку заносяться коментарі та всі заплановані справи по клієнту. У картці CRM можна створювати швидкі чати для обговорення угод, лідів, компаній, контактів. При цьому учасники чату стають виключно спостерігачами і не можуть вносити в картку ніяких змін.
Дзвінки з CRM	Можливість орендувати номер або підключити свою телефонію, і всі дзвінки та записи розмов зберігаються в CRM.
Листи з CRM	Лист клієнту відправляється прямо з CRM. Отримання і прочитання листа фіксується. Все листування зберігається.
Безкоштовний онлайн-чат на сайт	Всі повідомлення з чату на сайті потрапляють в CRM і розподіляються між менеджерами. Контакти клієнта і все листування зберігаються.
Автоматизація продажів	Роботи CRM відправляють клієнтам листи, sms, голосові повідомлення, показують рекламу, ставлять завдання менеджерам.
CRM-Магазин	Всі оператори можуть працювати і продавати навіть дистанційно. Виставляти рахунки, приймати платежі і керувати доставкою прямо з CRMб без налаштування без складних інтеграцій.
Генератор продажів	Можливість створювати повторні угоди з існуючими клієнтами та передавати їх в роботу в один клік. Менеджер отримає завдання та відправить, наприклад, інформацію про оновлення асортименту тим, хто купував товар минулого сезону. Це хороша можливість стимулювати існуючих клієнтів зробити нові покупки.
Центр продажів	Можливість приймати замовлення і оплату прямо в чатах соцмереж і месенджерах, без створення окремого інтернет-магазину.
Тунелі продажів	Швидке і зручне налаштування воронки продажів між різними стадіями з вбудованим генератором продажів.
AI Скоринг CRM	AI (штучний інтелект) аналізує дані у вашій CRM і проорокує ймовірність успіху угод.

Джерело: розроблено автором на основі [47].

Отримавши доступ до даної системи, можна з легкістю відслідковувати всі етапи угод. Основними інструментами TourSPO є:

Воронка продаж - розподіляє всі запити по менеджерам і допомагає відстежити ефективність кожного з них.

Модуль сповіщень - сповіщає співробітників та туристів про всі важливі події. Його гнучке налаштування дозволяє посилити лояльність і відновити втрачених клієнтів.

Бухгалтерський модуль - дозволяє рознести оплати туристів згідно із заявками і сформувати оплати в ТО.

Пошук - вбудований пошуковик за наявними турами у туроператорів з можливістю створення добірок і наскрізним бронюванням.

Сповіщення - гнучкі налаштування подій. Є можливість відправки повідомлень і нагадувань по різних каналах (Viber, SMS, E-mail), що спрощує і оптимізує роботу.

Документи - автоматичне формування необхідних документів. Можна скласти договір з туристом з ТО, прибуткові ордери, рахунок на оплату туристичних послуг.

До всього вищепереліченого, в даній системі можна відстежувати статистику, контролювати робочий час співробітників, користуватися IP-телефонією і багатьом іншим. Крім того, в системі існує опис продажу, що допомагає грамотно виявити потреби туристів і пройти всі етапи продажів від інтересу до закриття заявки після повернення з туру.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту сайту «Тревел Профешнл Груп»

Специфіка туристичного бізнесу, а також велика конкуренція, яка існує у даній сфері, вимагає від підприємств галузі впровадження ефективних інструментів просування своєї продукції, зокрема – веб-сайту.

Отже, розглянемо ключові моменти формування сайту ТОВ «ТПГ»:

1) Будь-який сайт починається з його «шапки». «ТПГ» має досить розширену шапку профілю, де представлено назву організації, гасло, можливість переходу до інформації про тури, квитки, франчайзинг. Також можна відразу відкрити контакти підприємства для легкого зв'язку із ним.

2) Кольорове оформлення сторінки – переважно у кольорах компанії (червоний, синій, білий). Вдалим є поєднання блакитного та білого кольорів, вони асоціюються з небом, водою та відпочинком.

3) Найважливішим компонентом з точки зору юзабіліті є наявність номерів телефону компанії. Дослідження показали, що на телефон, що написано суцільним текстом, дзвонити будуть рідше, ніж на той, що написано з дефісом. Прикладом правильного оформлення сторінки є розміщення логотипу з правого боку, а телефонів – з лівого. За цим принципом і побудовано сайт ТОВ «ТПГ».

4) «ТПГ» використовують вертикальну прокрутку, хоча останнього часу іноземні розробники намагаються робити туристичні сайти на одній сторінці без використання додаткових прокруток. Це пояснюється тим, що відвідувачів сайту дуже часто нервує неможливість побачити весь екран одразу. На практиці здійснити цей задум набагато складніше, адже завжди присутнє бажання розказати про свої можливості якомога більше [49].

5) Випливаюче вікно з гарячою пропозицією поїхати у Домініканську республіку за 1 000 доларів США відразу з'являється на сайті «ТПГ». Вважається, що подібні пропозиції будуть привертати увагу відвідувачів, адже, згідно з останніми дослідженнями, сучасний клієнт не проводить на одній сторінці більше трьох секунд.

6) На сайті «ТПГ» не представлено відгуків клієнтів, взагалі немає інформації чи задоволені клієнти її послугами.

7) Досить якісно представлена інформація про тури: їх вартість, замовлення туру, детально представлені екскурсійні програми, умови

проживання, необхідні для туру документи і безпосередньо телефон менеджера, який цим туром займається. Це дуже зручно, немає необхідності зв'язувати з офісом фірми, є прямий зв'язок відносно конкретного туру.

8) Навігація сайту добре сформована. Заходячи на будь-яку сторінку, є можливість повернутися на будь-яку із внутрішніх сторінок відразу ж, не повертаючись на головну.

9) Серед основних недоліків відмічається переобтяження головної сторінки інформацією, що ускладнює роботу із самим Інтернет-сайтом, а також відсутність україномовної версії сайту.

У цілому, Інтернет-сайт компанії «ТПГ» є досить інформативним, але водночас має суттєвий недолік – відсутність відгуків користувачів та перевантаження головної сторінки, що ускладнює роботу користувача. Оцінка інтернет-контенту ТОВ «ТПГ» представлена у табл. 4.2.

Таблиця 4.2.

Оцінка інтернет-контенту ТОВ «ТПГ»

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1	Дизайн сайту	7
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	2
3	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	8
4	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10
5	Наявність мапи сайту	7
6	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10
7	Наявність мобільного додатку	1
8	Характеристика турів	9
9	Галерея	10

Продовження таблиці 4.2.

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
10	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	5
11	Наявність на сайті відеоматеріалів	10
12	Можливість бронювання авіаквитків	5
13	Огляд новин	9
14	Наявність гостьової книги відгуків	1
15	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	1
16	Інформація про акції турфірми	10
17	Опис основних і додаткових послуг	10
18	Наявність розсилки на e-mail споживачів	10
19	Графа зустрічей та заходів	8
20	Інформація про співпрацю або партнерів	7
21	Наявність віконця курсу валют	10
22	Вакансії турфірми	10
23	Зручність сайту	7
24	Рівень подання інформації	6
	Середнє значення	6,5

Джерело: розроблено автором.

Отже, інтернет-контент ТОВ «ТПГ» задовольняє базові потреби користувачів, проте потребує вдосконалення та модернізації, що підкріплюється оцінкою: 6,5 із 10 можливих балів. Керівництву туристичної компанії треба не лише звертати увагу на естетичні якості сайту, але й мати алгоритм, як протестувати цей сайт щодо зручності для клієнта.

4.3 Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

ТОВ «ТПГ» має престижну репутацію та своїх постійних клієнтів, які цінують високий сервіс та власний стиль підприємства. Проте інформаційна діяльність потребує постійного вдосконалення для залучення нових гостей та збільшення конкурентоспроможності.

Перш за все, пропонуємо розробити мобільну версію сайту ТОВ «ТПГ». Кількість відвідувань мережі з мобільних пристроїв росте з кожним днем і вже досягає 50% загальної відвідуваності. Чим краще мобільна версія сайту, тим більше клієнтів затримається на ньому. І, звичайно, рейтинг. Google любить веб-сайти з mobile версією. Цей фактор позитивно впливає на просування. Завдання розробників і власників інтернет-ресурсів подбати про таких клієнтів і зробити їх перебування онлайн комфортним.

Мобільну версію можна розробити самостійно на конструкторі сайтів. Для реалізації ідеї необхідні мінімальні навички верстки та програмування. Але, з огляду на її важливість і вплив на відвідуваність ресурсу, краще звернутися за професійною розробкою до веб-студію.

На сьогодні, ціна за мобільну адаптацію сайту становить 245\$, що складає 6740 грн. За основу взято послуги та кошторис компанії «Space site»[52].

Орієнтовна версія мобільної версії сайту представлена на рис. 4.2.

Наступною пропозицією є створення чат-боту «ТПГ». Чатботи для бізнесу — незамінні помічники у будь-якій сфері, де наявні великі обсяги комунікації з клієнтами. Боти можуть використовуватися як додаткова послуга, елемент маркетингу і як інструмент налагодження smart-процесів усередині компанії. При цьому взаємодія з ними відбувається у звичному інтерфейсі улюбленого месенджера. Телеграм останнім часом зарекомендував себе як один з



Рис. 4.2. Варіант мобільної версії сайту «ТПГ».

месенджерів з найбільш швидко зростаючою аудиторією, тому пропонуємо створення боту, орієнтуючись на цю мережу.

На даний момент платформа для чатбота дає всі можливості повністю реалізувати функціонал мобільного додатку або сайту. Чатбот у месенджері замінить додатки, створені, щоб: шукати, замовляти, бронювати, робити елементарні банківські операції та інше. Боти в месенджерах будуються під запити користувачів, тому такий формат може бути набагато зручнішим, ніж додатки. Сайти та додатки існують з уже промальованим дизайном: якісь більш зручні, якісь менш, але все одно клієнту потрібно до них звикати. Бот же підлаштовується під запит: клієнт пише, що йому потрібно, а бот видає готові результати. Бот виступає в ролі такого собі помічника-консультанта прямо в месенджері.

Позитивні наслідки від створення чат-боту для ТОВ «ТПГ»:

- Підвищить ефективність продажів і маркетингу;
- Знизить навантаження і витрати на службу підтримки;
- Підвищить якість і швидкість обслуговування.

Створення і функціонування чат-боту коштуватиме ТОВ «ТПГ» 40\$ на місяць (1100грн), при цьому збільшить кількість клієнтів та, з часом, зменшить навантаження на службу підтримки, що дозволить зменшити кількість працівників.

Таким чином, створення мобільної версії сайту та чат-боту у Telegram допоможе ТОВ «ТПГ» залучити більше клієнтів, особливо молодих людей, які надають перевагу користуванню мобільним телефоном, ніж ПК.

Висновок до розділу 4

Туристичні підприємства динамічно розвиваються завдяки сучасним інформаційним технологіям. Нині в туризмі пропонується використовувати досить велику кількість новітніх комп'ютерних технологій для вирішення різноманітних завдань і підвищення якості послуг у цій галузі.

У розділі розглянуто особливості інформаційної системи Бітрік24, якою користується ТОВ «ТПГ», а також TourSpro, яку підприємство пропонує своїм франшизам.

Бітрікс24 — російський хмарний сервіс, який пропонує набір інструментів для організації роботи компаній та побудови взаємовідносин з клієнтами. Працює у хмарній версії або встановлюється коробковою версією на окремих серверах з можливістю доопрацювання під індивідуальні запити.

Основними інструментами TourSPO є: воронка продаж, модуль сповіщень, бухгалтерський модуль, сповіщення, документи. До всього вище переліченого, в даній системі можна відстежувати статистику, контролювати

робочий час співробітників, користуватися IP-телефонією і багатьом іншим. Крім того, в системі існує опис продажу, що допомагає грамотно виявити потреби туристів і пройти всі етапи продажів від інтересу до закриття заявки після повернення з туру.

Проаналізувавши сайт «ТПГ», можна зробити висновок, він є досить інформативним, але водночас має суттєві недоліки – відсутність відгуків користувачів та перевантаження головної сторінки, що ускладнює роботу користувача. Інтернет-контент ТОВ «ТПГ» задовольняє базові потреби користувачів, проте потребує вдосконалення та модернізації, що підкріплюється оцінкою: 6,5 із 10 можливих балів. Керівництву туристичної компанії треба не лише звертати увагу на естетичні якості сайту, але й мати алгоритм, як протестувати цей сайт щодо зручності для клієнта.

ТОВ «ТПГ» має престижну репутацію та своїх постійних клієнтів, які цінують високий сервіс та власний стиль підприємства. Проте інформаційна діяльність потребує постійного вдосконалення для залучення нових гостей та збільшення конкурентоспроможності. Створення мобільної версії сайту та чат-боту у Telegram допоможе ТОВ «ТПГ» залучити більше клієнтів, особливо молодих людей, які надають перевагу користуванню мобільним телефоном, ніж ПК.

Розроблені пропозиції допоможуть ТОВ «ТПГ» покращити інформаційну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Розвиток ринку туристичних послуг в Україні передбачає високий ріст конкуренції між його суб'єктами. Одним із важелів, що допомагає туристичним підприємствам тримати свої позиції, залишатись конкурентоспроможними і успішно рухатись уперед є професійна культура. З поняттям «професійна культура» тісно пов'язане поняття «корпоративна культура». Під словосполученням «корпоративна культура» часто розуміють систему норм, правил і ролей, дозволених членам групи, які відповідають певним цінностям. Ця система згуртовує колектив організації, робить його особливим, неповторним, об'єднує людей при виконанні завдань.

Розвинена корпоративна культура допомагає у подоланні кризових ситуацій, формуванні позитивного іміджу компанії і підвищенні рівня продуктивності праці на підприємстві.

Туристична агенція ТОВ «ТПГ» є однією із провідних туристичних фірм України, є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму. Компанія функціонує на ринку туристичних послуг з початку 1994 року.

В ТОВ «ТПГ» працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших туроператорів України. Всі структурні підрозділи на ТОВ «ТПГ» мають тісний зв'язок у своїй роботі та активно співпрацюють.

На підприємстві ТОВ «ТПГ» у 2019 83% працівників – жінки, більше половини (55,6%) віком до 35 років, 35,7% трудового потенціалу мають вищу фахову освіту, за категорією кадрів, 77,2% - це спеціалісти, за стажем роботи в галузі переважають працівники з досвідом роботи до 5 років. Аналізуючи

показники в динаміці, можна зробити висновок, що структура трудового потенціалу зазнає незначних змін, які в більшості пов'язані зі зміною чисельності персоналу.

Порівняно з 2018р., у 2019р. дохід від реалізації продукції зменшився на 7,4%, валовий прибуток на 15%, а чистий прибуток на 48,3 %. Незважаючи на зменшення показників в динаміці, підприємство залишається прибутковим. Оскільки показники рентабельності ТОВ «ТПГ» відповідають нормативним значенням, це означає, що прибуток дозволяє покрити витрати пов'язані з інфляційними процесами та задовольняє підприємця та інвесторів, можна сказати, що підприємство є прибутковим і ведення подальшої діяльності є доцільним.

Серед основних факторів, що позитивно впливають на макросередовище підприємства варто виділити створення конкурентоспроможного продукту, зростання кількості кваліфікованих фахівців, використання закордонного досвіду та легкий доступ до технологій, ліцензування і патентів. Чинниками, які впливають негативно, є вплив пандемії COVID-19, нестабільна політична ситуація в багатьох країнах, недосконалість законодавчої бази, а також інфляція та зменшення купівельної спроможності серед населення.

На туристичному підприємстві функціонує програма – Travel Professional Group, яка спрямована на команду утворюючі заходи, зокрема, окрім традиційних новорічних і святкових корпоративів, для працівників підприємства організовується спільний відпочинок. В здійсненні кадрової політики велика увага приділялася саме формуванню команди. На туристичному підприємстві корпоративна культура є досить розвиненою та розгалуженою, також вона виступає як потужний організаційний ресурс розвитку, інструмент впливу, як на внутрішнє середовище – лояльність персоналу, відданість своїй праві, так і на зовнішнє – лояльність клієнтів, формування позитивного іміджу.

Отже, ТОВ «ТПГ» займає провідне місце на ринку туристичних послуг, має хорошу репутацію та економічну стабільність, надає високоякісне обслуговування, пропонує оптимальне поєднання ціни та якості послуг, має індивідуальний підхід до кожного клієнта.

ТОВ «ТПГ» має відносно сформовану професійну культуру, яка має багато проявів. Керівництво та персонал ТОВ «ТПГ», перш за все цінують: порядність, всіляко заохочуючи чесність, здатність дотримуватися норм і правил підприємства, повагу до справ компанії та її співробітників; відповідальність; послідовність; орієнтованість на клієнтів; креативність; командну роботу. Гасло «ТПГ» - «В кращих традиціях професіоналізму» - показує важливість якісної та плідної роботи «ТПГ», основу якої складають висококваліфіковані менеджери.

Тому, розроблено наступні пропозиції щодо вдосконалення професійної культури та етики у ТОВ «ТПГ»:

1. Створити нову посаду – «Менеджер із внутрішніх комунікацій»;
2. Розробити кодекс професійної та етичної поведінки у ТОВ «ТПГ»;
3. Проводити постійну діагностику існуючої професійної (корпоративної) культури, а також задоволеності нею співробітників.
4. Пройти міжнародну сертифікацію ISO 9001.

Загальна вартість запропонованих заходів складає: 32000грн за сертифікацію та 174000/рік – оплата за послуги менеджера із внутрішнього розвитку. Такі покращення сприятимуть відповідному піднятті цін на франчайзі ТОВ «ТПГ», яких, станом на 2020р., налічувалося 110. Тому, варто зазначити, що описані пропозиції скоро окуплять себе і принесуть прибуток підприємству.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість професійної культури ТОВ «ТПГ», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізувавши сайт «ТПГ», можна зробити висновок, він є досить інформативним, але водночас має суттєвий недолік – відсутність відгуків користувачів та перевантаження головної сторінки, що ускладнює роботу користувача. Інтернет-контент ТОВ «ТПГ» задовольняє базові потреби користувачів, проте потребує вдосконалення та модернізації, що підкріплюється оцінкою: 6,5 із 10 можливих балів. Керівництву туристичної компанії треба не лише звертати увагу на естетичні якості сайту, але й мати алгоритм, як протестувати цей сайт щодо зручності для клієнта.

Отже, розроблені пропозиції допоможуть ТОВ «ТПГ» покращити діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вечірко Р. М. Українська та зарубіжна культура: навч.-метод. посіб. / Р.М. Вечірко.- Київ.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
2. Етика та психологія ділових відносин. [Електронний ресурс] // Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин. – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p3.html/.
3. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. - Вінниця: ВНТУ, 2016 - 67 с.
4. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посіб./ П.Е. Герчанівська. - Київ.: ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. 152 с.
5. Иванова И. Н., Культура профессиональных сообществ: исторический контекст профессиональной культуры / И. Н. Иванова, Л. Н. Максимова // Вопросы культурологии. – 2011. – № 5. – С. 89–94
6. Ісаєнко С. А. Формування професійної культури у студентів інженерно-технічних спеціальностей засобами іноземної мови: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут вищої освіти АПН України. / К., 2009. – 21 с
7. Етика та етикет ділового спілкування: Навчальний посібник: 2-е вид., перероб. і доп./ В.Я. Зусін. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 224 с.
8. Курилович Н. В. Культура профессионального общения как системообразующий компонент общей и профессиональной культуры специалиста / Н. В. Курилович // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2011. – № 2(35). – С. 83–91.

9. Професійна культура особистості: структура та критерії вимірювання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/20110531/so_sabat.htm.

10. Understanding and Developing Organizational Culture [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>.

11. Спіріна Т. П. Формування професійної культури майбутніх соціальних педагогів у навчальному процесі вищого навчального закладу/ автореф. Дис. Канд. Пед. Наук/ Житомир, 2009. – 19 с.

12. Черньонков Я. О. Формування професійної культури майбутнього вчителя іноземної мови: автореф. Дис. ...канд. Пед. Наук: 13.00.04 / Кіровоград. Держ. Пед. Ун-т імені Володимира Винниченка. – Кіровоград, 2006. – 22 с.

13. Шведова Я. В. Формування професійної культури майбутніх тележурналістів у фаховій підготовці: автореф. Дис. ...канд. Пед. Наук: 13.00.04 / Шведова Ярослава Василівна; Харків. Нац. Ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2010. – 24 с.

14. Щеголева Т. Л. Формування професійної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі вивчення дисциплін гуманітарного циклу: автореф. Дис. ...канд. Пед. Наук: 13.00.04 / Щеголева Тетяна Леонідівна; Нац. Акад.держ. Прикордон. Служби України імені Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 19 с.

15. Романовський О. Г. Ділова етика: Навчальний посібник / О.Г. Романовський, О.С., О.М. Лапузіна. – Харків: НТУ “ХП”, 2006. – 364 с. -укр. мовою.

16. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник./Хаєт Г.Л., Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведева, В.І. Кулшчук.- Київ: Центр навчальної літератури, 2003.-403 с.

17. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
18. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
19. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія. Підручник./ А.М. Єрмоленко. – К: Лібра, 1999. – 488 с.
20. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. — 2015. — № 40. — С. 139— 145.
21. Значення корпоративної і професійної культури [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/53765/pravo/znachennya_korporativnoyi_profesiynoyi_kulturi.
22. Корпоративна культура в організації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/111241/mod_resource/content/0/tema4.htm.
23. Мировой опыт развития корпоративной культуры в управлении предприятием [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/111241/mod_resource/content/0/tema4.htm.
24. Корпоративная культура как фактор повышения успешности деятельности турпредприятий [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://xreferat.com/60/4157-3-korporativnaya-kul-tura-kak-faktor-povysheniya-uspeshnosti-deyatel-nosti-turpredpriyatiy.html>.
25. Методика исследования корпоративной культуры предприятия [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61439/1/m_th_a.a.dyshaeva_2018.pdf.
26. Лымарь А. Н. Профессиональная культура в системе культуры / А. Н. Лымарь // Вестник юургу. – 2006. – № 17. – С. 251–252

27. Корпоративна культура – в чому виграш підприємства? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=741

28. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посібник /Ю.І. Палеха, В. О. Кудін. – К.: МАУП, 2015. – 296 с.

29. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспектива розвитку [Електронний ресурс] // Аналітичний звіт Центру “Розвиток КСВ”. Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/publications/ksv-2005-2010-stan-ta-perspektivi-rozvitku>.

30. Розробка механізму впровадження корпоративної культури в туристичне підприємство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34468/1/%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%B9%20.pdf>.

31. Визначення рівня сформованості професійної культури майбутніх фахівців сфери ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/bezruchenkov2.htm.

32. Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во омгу, 2005. – 96 с.

33. Travel Professional Group [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tpg.ua/>.

34. Отзывы о туроператоре TPG [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zoon.com.ua/kyiv/hotels/turoperator_tpg_v_goloseevskom_rajone/reviews/.

35. Работа в Travel Professional Group [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://otrude.net/employers/21365>.

36. Турфирма «TPG (Travel professional group)» - отзывы клиентов (туристов) и сотрудников о работе [Електронний ресурс] – Режим доступу до

ресурсу: <https://work-info.org/otzyvy-o-turfirmakh/272861-tpg-travel-professional-group-otzyvy-sotrudnikov-klientov>.

37. Отзывы о работе в TPG, зарплаты [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vnutri.org/tpg/>.

38. Балашова, Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посіб. / Р. І. Балашова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 184 с

39. Ілляшенко С.М. Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науковопрактичної конференції, Одеса, 7-11 вересня 2015 р. Том 1. Частина 1 / Національна академія наук України, Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, Київ-Одеса, 2015. - С. 138-143.

40. The 4 types of organizational culture you should know [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>.

41. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина перша / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. – 252 с.

42. Главное богатство компании [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tpg.ua/ru/agencies/Glavnoe-bogatstvo-kompanii-splochennaya-komanda-professionalov-.htm>.

43. TPG став членом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tpg.ua/uk/pages/-TPG-stav-chlenom-Vsesvtno-turistichno-organzac-UNWTO.htm>.

44. Туристичні об'єднання. Туристичні організації і асоціації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nvuti->

info.ru/uk/stroitelstvo/turisticheskie-obedineniya-turisticheskie-organizacii-i-associacii/.

45. Travel Professional Group [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/TPG.ua/>.

46. Інноваційні технології в туристичній індустрії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/gurzhij.htm.

47. Бітрікс24 — CRM №1 в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bitrix24.ua/>.

48. Бітрікс24 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D1%82%D1%80%D1%96%D0%BA%D1%8124>.

49. Релятивність успішності туристичної компанії та «юзабіліті» її веб-сайту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/42.pdf>.

50. ISO 9001 – Система менеджменту якості [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.ikmj.com/sertyfikat-iso-9001/>.

51. Сертифікат iso 9001 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://adg-consulting.com/ua/services/poslugi-virobnikam/312/sertifikat_iso_9001/.

52. Адаптація сайту під мобільні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://space-site.com.ua/uk/%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D1%83-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%97-%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD-%D0%BA%D0%B8%D1%97%D0%B2-%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%B0>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ліцензія на проведення тур операторської діяльності

Серія АЕ **ЛІЦЕНЗІЯ** №272713

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

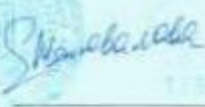
Ідентифікаційний код юридичної особи **36387500**

Місцезнаходження юридичної особи **01004, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 9/2, офіс 67**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **12.03.2014 №31**

Строк дії ліцензії **з 20.03.2014 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **51/2014**

Голова м.п.  **О. О. Шаповалова**

Дата видачі ліцензії **11.07.14**

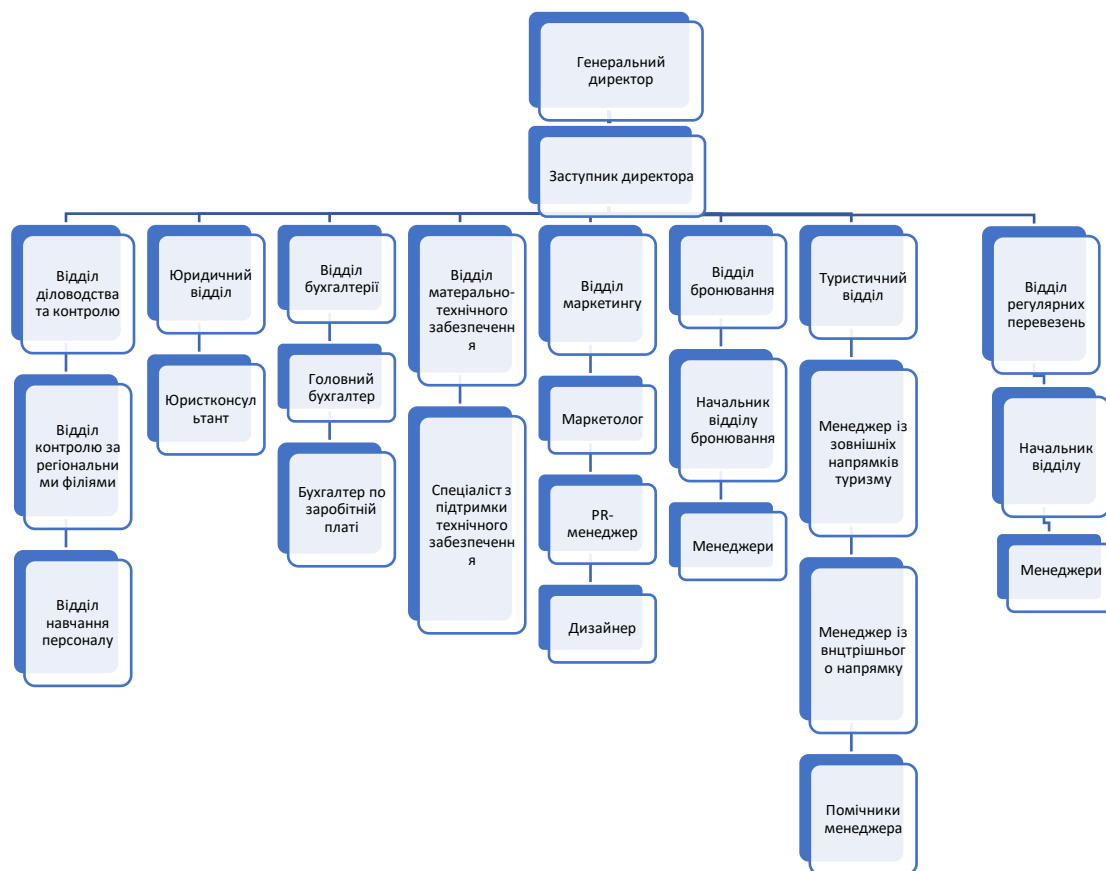


Рис. А. 1. Організаційна структура ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Додаток В

Баланс про фінансовий звіт ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

**Баланс (звіт про фінансовий план)
На 31.12.2018**

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2018 12 31
Підприємство	ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	за ЄДРПОУ	36387500
Територія		за КОАТУУ	8038200000
Організаційно - правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Туроператорська діяльність	за КВЕД	79.12
Кількість працівників	250		
Одиниця виміру : тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	Вулиця Велика Васильківська, будинок 34, м. Київ, 01024, Україна, +38 (044) 545 44 44		

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3,8	2,1
первісна вартість	1001	22,4	22,4
накопичена амортизація	1002	18,6	20,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	864,8	
Основні засоби:	1010	10072,3	12177,5
первісна вартість	1011	16772,4	19665,3

знос	1012	6700, 1	7487,8
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	33,5	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10974,4	12179,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14,5	20,7
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2879,4	3292,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	999,1	812,8
з бюджетом	1135	0,6	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	78,6	60,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	316,3	268,2
Витрати майбутніх періодів	1170	37,3	47,8
Інші оборотні активи	1190	86,3	81,6
Усього за розділом II	1195	4412,1	4584,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	1200		

групи вибуття			
Баланс	1300	15386,5	16763,7
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1310,5	1310,5
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	7352,4	7894,5
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	496,9	755,0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	9572,0	9960,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	45,1
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	45,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2157,4	2100,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1216,9	1647,9
розрахунками з бюджетом	1620	406,7	803,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	299,2	341,3
розрахунками з оплати праці	1630	692,7	803,2

Поточні забезпечення	1660	535,2	786,9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	506,4	1278,9
Усього за розділом III	1695	5814,5	6758,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	15386,5	16763,7

Improving of corporate culture in tourism organizations during the time of pandemic Covid-19

Maryna Tretyak, Iryna Melnyk

National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine

Introduction. Being a complex multistage system of relationships between the tourist companies and the consumers of their services, corporate culture is a factor of improvement of competitive power of the companies in tourism industry, as well as a factor of efficiency of production and management of tourism product. The COVID-19 significantly impacts socio-cultural systems. Health communication strategies and measures have halted global travel, tourism and leisure. [1]

Materials and Methods. During the study, such methods as observation, document analysis, synthesis, abstraction were used and were followed by an analysis of the work of administrations of tourism companies.

Results. Concerns about culture have increased under COVID-19. Companies are trying to figure out how to retain their unique cultures – often a selling point of the employee value proposition – since these are harder to see and feel when employees are not working together on-site and in person.

At the time of pandemic the best to improve the corporate culture of the company are:

- Paying attention to employees' emotional, personal and working experience needs – both formally and informally: Conducting digital focus groups or culture assessments with teams or the company to learn how working remotely affects perceptions of culture – and to hear employees' suggestions for maintaining and changing it if necessary.
- Planning culture-building communications and events to support company-wide values and mission building by activating and discussing shared experiences among employees. Senior leaders and managers should regularly communicate how the organization is reinforcing its values and culture in the new working environment under COVID-19. [1]
- Using collaborative technology tools to continue to find ways to share, modify and implement ideas: With platforms like Microsoft Teams and online whiteboards (such as Mural), employees can brainstorm and share ideas in real time – and everyone can contribute. Through these tools, new product development can still occur, incorporating all stakeholder input simultaneously.

Along with flexibility about how we work, culture must be adaptive in the current dynamic environment. The procedure for the preparation of ethical requirements will certainly cause some difficulties, but the process to the achievement of uniform understanding and interpreting of the norms of behaviour and their usefulness and the need for the improvement of the level of corporate culture in tourism is even more complex and complicated.

Conclusions. Corporate culture should be a guide for delivering business objectives through the ongoing changes and the future of work. Now is the perfect time to determine how the culture is holding up under the dramatic changes in how employees experience work and to develop new ways of working.

References

1. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020