

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ Доценко В. Ф.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**«До захисту допущено»**  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Антоненко І. Я.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242«Туризм»  
(код та назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм»  
на тему: \_\_\_\_\_ «Професійна етика персоналу підприємства туристичного бізнесу та шляхи її удосконалення»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 12

\_\_\_\_\_ Кантурак Дарья Ярославівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Примаць Тетяна Юхимівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ Сильчук Т.А.  
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ – 2020 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** \_\_\_\_\_

**Антоненко І. Я.**

“ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кантурак Дар'ї Ярославівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : «Професійна етика персоналу підприємства туристичного бізнесу та шляхи її удосконалення»

керівник роботи: Примак Тетяна Юхимівна, к.ф.-м. н., доц. кафедри ТГБ

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» червня 2020 року № 310-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні аспекти застосування інтернет-технологій в маркетинговій діяльності туристичного підприємства.

Аналіз рівня використання професійна етика персоналу підприємства туристичного бізнесу та шляхи її удосконалення

Розробка стратегії інтернет-маркетингу туроператора «ДЖОІН АП»

Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві «ДЖОІН АП»

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків -27; таблиць -23

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Примак Т.Ю., доцент кафедри		
II	Примак Т.Ю., доцент кафедри		
III	Примак Т.Ю., доцент кафедри		
IV	Примак Т.Ю., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020- 28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020- 13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020- 31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020- 19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020- 03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020- 17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020- 24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05- 27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020- 31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

(підпис)

Кантурак Д.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Примак Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

**КАНТУРАК ДАР'І**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
за спеціальністю 242 «Туризм»

на тему: «Професійна етика персоналу підприємства туристичного бізнесу  
та шляхи її удосконалення»

Науковий керівник доцент кафедри  
туристичного та готельного бізнесу,  
к.ф.-м.н., доц.  
Примаць Тетяна Юхимівна

**Київ – 2020 рік**

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається з 110 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 24, таблиць – 23.

*Об'єктом дослідження* є процес формування професійної етики персоналу підприємства туристичного бізнесу.

*Предметом дипломної роботи* є теоретико-методологічні та практичні аспекти забезпечення високого рівня професійної етики персоналу туристичного підприємства на прикладі туроператора ТОВ «Джоін Ап!».

*Метою дипломної роботи* є розробка пропозицій щодо удосконалення професійної етики персоналу підприємства туристичного бізнесу на прикладі ТОВ «Джоін Ап!» на основі вивчення теоретичного матеріалу та аналізу діючої професійної культури туроператора.

У I розділі дипломної роботи висвітлено роль професійної етики в управлінні персоналом підприємства туристичного бізнесу.

У II розділі дипломної роботи проаналізовано сучасний стан професійної етики персоналу туристичного оператора ТОВ «Джоін Ап!».

У III розділі дипломної роботи зроблено пропозиції щодо удосконалення професійної етики туроператора ТОВ «Джоін Ап!».

У IV розділі дипломної роботи розглянуто впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Джоін Ап!».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** професійна етика, персонал, туристичне підприємство, туроператор

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1. Зміст професійної етики та її місце в управлінні персоналом підприємства туристичного бізнесу	8
1.2. Світова практика формування професійної етики персоналу підприємства сфери гостинності	16
1.3. Механізм формування професійної етики персоналу туристичних підприємств України	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН АП!»	35
2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством ТОВ «Джоін Ап!»	35
2.2. Професійна етика в управлінні персоналом туроператора ТОВ «Джоін Ап!»	48
2.3. Вплив професійної етики на ефективність роботи туристичного підприємства	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТУРОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН АП!»	65
3.1. Розробка моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!»	65
3.2. Розробка заходів щодо впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу	71
3.3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня професійної етики персоналу туроператора	83
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ДЖОІН АП!»	89
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві	89
4.2. Аналіз Інтернет-контенту туристичного підприємства	92
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.	97
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

## ВСТУП

В сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу спостерігається посилення ролі людського чинника в діяльності підприємств. Тому особливого значення набувають питання удосконалення процесу управління персоналом та забезпечення стабільності трудового колективу. Важливу роль в успішному управлінні персоналом відіграють морально-етичні та соціально-психологічні аспекти тобто бізнес культура, що значним чином впливає на працездатність, злагожденість, позитивну психологічну атмосферу колективу організації, а, отже, на продуктивність праці та показники фінансово-господарської діяльності підприємства туристичного бізнесу.

Сучасні тенденції гуманізації бізнесу, культурний розвиток суспільства, вдосконалення навчального процесу освітніх установ в сфері туризму вимагають глибокого вивчення етичних компонентів професійної діяльності фахівців вищої освітньої кваліфікації. Майже на кожному підприємстві сфери гостинності є проблема професійної культури, пов'язана з питанням якості надання послуг, досягненням високого рівня обслуговування та етичністю працівників сфери гостинності, тому актуальність цієї теми нині постає дуже гостро.

Професійна етика, етика бізнесу, корпоративна етика, корпоративні етичні кодекси є об'єктом різноманітних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Питання професійної етики і моралі розглядали Т. Парсонс, Е. Дюркгейм, М. Вебер, П. Козловські, М. Фрідмен, Р. Мілтон та ін.. Різноманітні підходи, які сьогодні активно використовують в етиці бізнесу, розробили такі вчені, як І. Бентам, І. Кант, Д. Ролз, Д. Дж. Фрідше. Моральні аспекти прийняття управлінських рішень вивчали І. Гурова, Ю. Петрунін, В. Борисов, Т. Чмут, Г. Чайка, Ю. Палеха та ін; моральнісні фактори соціально-економічного прогресу, питання моралі в економіці досліджували О. Богомоллов, Р. Грінберг, Л. Рубінштейн, Р. Ботавіна, О. Сердюк та ін. Специфіку корпоративної етики та особливості корпоративних етичних кодексів

висвітлювали Дж. Салліван, Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова, О. Рихліцька. Попри такі широкі дослідження даної проблематики, залишається актуальним аналіз її окремих елементів і аспектів, передусім з'ясування її значення і ролі на сучасному етапі та виявлення тенденцій її розвитку.

*Метою дипломної роботи* є розробка пропозицій щодо удосконалення професійної етики персоналу підприємства туристичного бізнесу на прикладі ТОВ «Джоін Ап!» на основі вивчення теоретичного матеріалу та аналізу діючої професійної культури туроператора.

Виходячи з поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

охарактеризовано зміст професійної етики та її місце в управлінні персоналом підприємства туристичного бізнесу;

розглянуто світову практику формування професійної етики персоналу підприємства сфери гостинності;

висвітлено механізм формування професійної етики персоналу туристичних підприємств України;

дана характеристика системи управління туристичним підприємством ТОВ «Джоін Ап!»;

зроблено оцінку професійній етиці в управлінні персоналом туроператора ТОВ «Джоін Ап!»;

визначено вплив професійної етики на ефективність роботи туристичного підприємства;

запропоновано модель забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!»;

запропоновано програму заходів щодо впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу;

обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня професійної етики персоналу туроператора;

дана характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві, а також обґрунтовано пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності дослідженого підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування професійної етики персоналу підприємства туристичного бізнесу.

**Предметом дипломної роботи** є теоретико-методологічні та практичні аспекти забезпечення високого рівня професійної етики персоналу туристичного підприємства на прикладі туроператора ТОВ «Джоін Ап!».

**Теоретичну основу** дипломної роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які присвячені проблемам забезпечення професійної етики персоналу підприємства туристичного бізнесу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять офіційні статистичні дані туроператора «Джоін Ап!», інформація про «Джоін Ап!», яка розміщена у вільному доступу, законодавча, нормативна та довідкова література.

**Методичною основою дипломної роботи** є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: порівняння, узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, комплексного і системного підходів, статистичні методи, методи кількісного та якісного аналізу, SWOT-аналіз, соціологічний.

**Наукова новизна одержаних результатів.** До елементів наукової новизни в дипломній роботі можна віднести:

систематизовано існуючі підходи до визначення сутності професійної етики;

застосовано модель забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!».

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропонована автором модель забезпечення професійної етики персоналу туроператора може бути використана туристичними підприємствами України.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, чотирьох основних розділів, що містять 11 підрозділів, 27 рисунків, 25 таблиць, висновків і списку використаних джерел, що містить 55 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

### **1.1. Зміст професійної етики та її місце в управлінні персоналом підприємства туристичного бізнесу**

Персонал підприємств індустрії гостинності, маючи значну практику спілкування з клієнтом в різноманітних умовах та ситуаціях, є значним джерелом ідей щодо підвищення ефективності функціонування підприємства та задоволення вимог споживачів. Відтік працівників з підприємства (звільнення персоналу) може зумовити явище втрати пам'яті організації. Витрати на оплату праці становлять одну з найважливіших позицій у структурі загальних витрат туристичних підприємств. Особливе значення персоналу туристичного підприємства також випливає з значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства; здатності персоналу до генерації інновацій; факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом та клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів та формування позитивного іміджу фірми та її продуктів. Послуги, що пропонуються підприємствами туризму, готельного та ресторанного господарств потребують безпосереднього контакту персоналу з клієнтом, що значно підвищує вимоги до його професійної компетентності, комунікабельності, культури спілкування у вирішенні ситуативних проблем з клієнтом, тобто високого рівня професійної етики персоналу.

Перш ніж визначити професійну етику, треба з'ясувати сутність етики. Етика (лат. *Ethica* - наука, мистецтво моральності) – вчення про моральність. Відзначимо, що протягом всієї своєї довгої історії етика виступала одночасно і як знання про мораль, її походження, сутність, зміст і як філософське вчення про правильну і гідного життя. Ця двоїстість визначила дві основні функції науки: пізнавально-просвітницьку і морально-виховну. Саме самостійність і деяка відособленість цих функцій послужили причиною поступового виділення

в складі етики двох взаємопов'язаних частин - теоретичної і нормативної, орієнтованих відповідно на пізнання моралі і життєвчення.

Нормативні вимоги етики професійної діяльності формуються на відповідних положеннях двох складових частин загальної етики – професійної та психологічної. Професійна етика розглядається як кодекс поведінки, що забезпечує моральний характер тих взаємин між людьми, які виникають в процесі з їх професійної діяльності. Її особливістю є тісний зв'язок з діяльністю членів конкретної виробничої групи і нерозривна єдність із загальною теорією моралі.

Об'єктивна необхідність існування певних етичних норм професійної діяльності зумовлена тим, що вони виступають в нерозривній єдності з правовою стороною професійної діяльності менеджера і вимагають їх неухильного виконання. До того ж професійна діяльність в сфері туризму відноситься до тих видів людської праці, де об'єктом і предметом є конкретна людина, його відпочинок і здоров'я [1, с. 60].

Поява професійної етики в часі передувала створенню наукових етичних уявлень про неї. Повсякденний досвід, необхідність у регулюванні взаємин людей тієї чи іншої професії привели до усвідомлення й оформлення вимог професійної етики. Тож професійна етика виникла як прояв повсякденної моральної свідомості, а потім вже розвивалася на основі узагальненої практики поведінки представників кожної професійної групи. Ці узагальнення містилися як у писаних, так і в неписаних кодексах поведінки, а також у формі теоретичних висновків [2, с. 247].

В табл. 1.1 подано результат систематизації існуючих підходів до визначення поняття «професійна етика», запропонованих різними науковцями, які розглядали цей предмет. Виходячи з визначень поняття, представлених в таблиці, професійна етика встановлює моральні пріоритети конкретної професійної групи, сприяючи прийнятним рішенням в ситуаціях невизначеності і професійно-етичних дилем.

### Підходи до визначення поняття «професійна етика»

Тлумачення поняття «професійна етика»	Автор визначення
Історично сформована сукупність моральних приписів, норм, кодексів, оцінок, наукових теорій про обов'язкову поведінку представника певної професії, його моральні якості, що впливають із соціальних функцій і зумовлені специфікою трудової діяльності	Помаранська Н.Є.
Прикладний напрямок етики, наукова галузь знань про морально-етичні норми і правила, що характеризує специфічну характеристику професійної поведінки та діяльності фахівців однієї професійної групи	Сидоренко С.В.
Елемент професійної культури фахівця, що характеризує професійну підготовку і властивість професійної діяльності	Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.
Форма вияву суспільної моралі, сукупність соціально зумовлених моральних норм поведінки особистості, які реалізуються у практичній діяльності та взаємовідносинах із людьми	Мельник А.О.
Кодекси поведінки, що забезпечують моральний характер взаємин між людьми, що впливають з їх професійної діяльності	Вербівський Д. С.
Вид етики, який визначає загальні приписи щодо ідеальних форм поведінки та конкретні правила, в яких зазначено неприпустимі форми поведінки працівників відповідних професій	Н.В. Беляєва

Джерело: складено автором

Змістом професійної етики є: 1) ставлення трудових колективів і кожного спеціаліста зокрема до суспільства в цілому, класів, прошарків, їх інтересів; 2) моральні якості особи спеціаліста, що забезпечують найкраще виконання професійного обов'язку; 3) специфіка моральних взаємин спеціалістів і людей, що є безпосередніми об'єктами їх діяльності; 4) взаємовідносини всередині професійних колективів і ті особливі для даної професії моральні норми, які виявляють ці відносини; 5) професійна діяльність як моральнісна риса особистості; 6) особливості професійного виховання, його цілі й методи.

Професійна етика не створює норм, особливих нормативів для спеціалістів тієї чи іншої професії. Завдання професійної етики полягає у

сприянні й втіленні гуманістичних імперативів у специфічні умови професійної діяльності, встановленні меж бажаного, дозволеного і неприпустимого, обґрунтуванні морально професійного ідеалу та певного зразку, еталону, взірця поведінки, нормативного ідеалу в конкретній сфері професійної діяльності. Професійна етика не регламентує поведінку людей. Натомість, своїми рекомендаціями вона виробляє у працівників здатність до максимальної моральної орієнтації, до встановлення моральних меж застосування творчих прийомів, тим самим визначаючи лише основні моральні норми і принципи професійної поведінки. Спосіб же поведінки у кожному окремому випадку визначається самою особистістю, стає справою її морального досвіду [3, с.18].

Професійна етика не є наслідком нерівності у мірі моральності різних професійних груп. Але до представників професій, що пов'язані з долею, здоров'ям, іміджем, репутацією, інтересами людей, суспільство висуває особливо високі моральні вимоги. Це стосується таких видів діяльності, де залежно від морального потенціалу працівників можуть породжуватись дуже гострі моральні колізії, які в інших видах діяльності виникають лише епізодично, – що з'являються там, де вирішуються питання життя і смерті, здоров'я, свободи та гідності людини, де моральні якості спеціаліста набувають вирішального значення. Специфіка трудової моралі тих професійних груп, об'єктом діяльності яких є духовний світ особистості, полягає в наявності сукупності особливих вимог, додаткових норм, які регулюють поведінку членів названих професійних груп у їх ставленні до об'єкту праці і через нього до суспільства, а також взаємини всередині цих професійних груп.

Професійна етика розглядає сутність основних категорій загальнолюдської моралі і моральних цінностей. Моральними цінностями можна назвати систему представлень про добро і зло, справедливості та честі, що виступають своєрідною оцінкою характеру життєвих явищ, моральних достоїнств і вчинків людей. До професійної діяльності застосовні всі основні моральні поняття, однак окремі поняття відбивають специфічні риси поглядів, діяльності й відносин, що виділяють професійну етику у відносно самостійний

розділ етики. Вивчення видів професійної етики показує різнобічність моральних відносин, оскільки для кожної професії особливого значення набувають ті чи інші специфічні моральні норми, під якими розуміють певні правила, зразки, порядок внутрішньої саморегуляції особистості на основі етичних ідеалів. Норми професійної моралі не відразу стають загально визнаними, велику роль у становленні та засвоєнні норм професійної етики грає суспільна думка [2, с. 249].

Основу професійної етики туристичної діяльності утворює орієнтація на задоволення людських потреб (потреб клієнтів, повагу до людини, його професійної діяльності і життєвої позиції), що актуалізує затребуваність в туристичній діяльності наступних професійно важливих особистісних якостей (відповідальність, дисциплінованість, толерантність, коректність, комунікабельність, здатність відповідне діяти в складних ситуаціях проблемного характеру, вміння попереджати конфлікти і т. д.), що визначають соціально-професійну компетентність майбутніх фахівців і молодих громадян, носіїв громадянської культури в соціумі [4, с. 219]

Професійно-етичні проблеми управлінської діяльності менеджера по туризму знаходять своє відображення і конкретний вияв в застосуванні методів, засобів і прийомів взаємодії. До них можна віднести:

грамотне, пристрасне, переконливе, високоморальне слово, ясність, чіткість і культуру мовлення;

різноманітні професійні, психолого-педагогічні, етичні та інші знання, які він передає підлеглим;

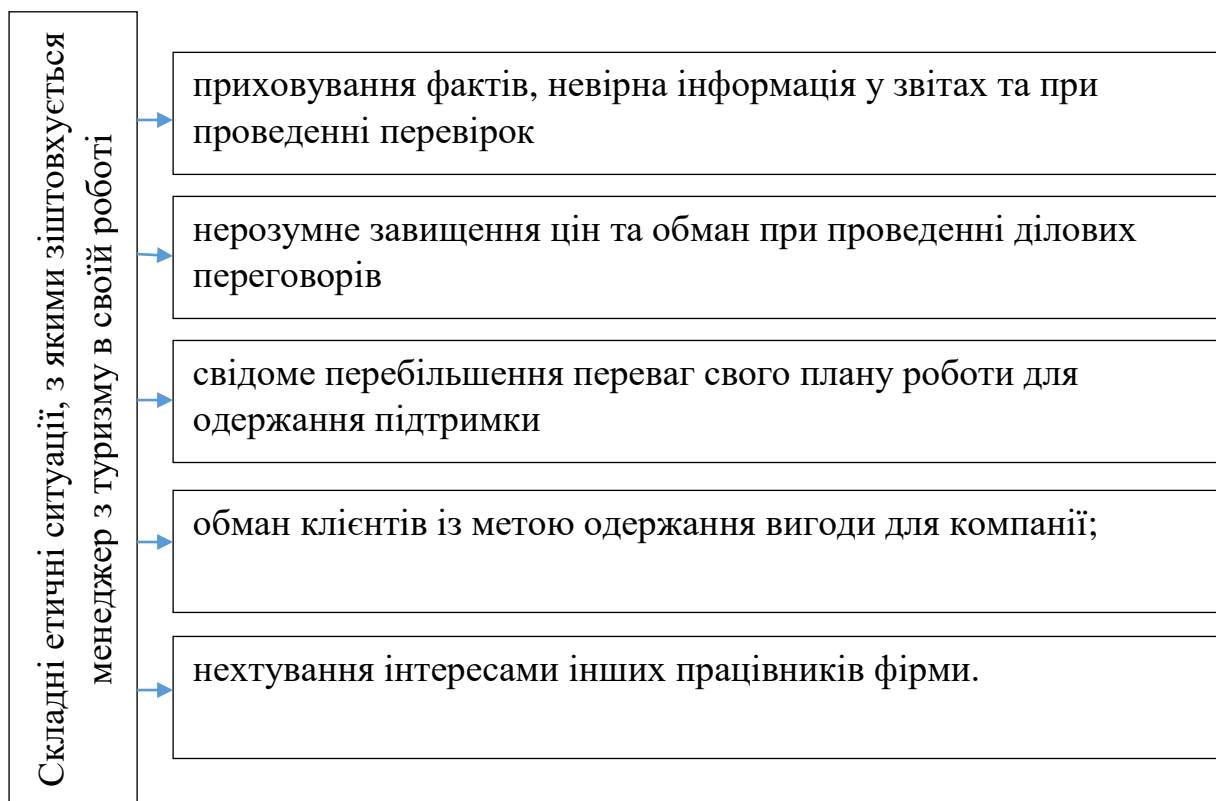
сформовані навички, вміння, звички управлінської діяльності і особистої поведінки;

особистісні якості керівника, в першу чергу моральний вигляд, загальну і професійну підготовленість, етичну вихованість.

Різні етичні аспекти професійної діяльності менеджера обумовлюються специфікою результатів його праці в рекреаційній сфері. Оцінка праці в галузі управління будь-якого рівня складається з двох основних складових: оцінки

рівня професійної підготовленості співробітників і відповідності їх особистісних характеристик вимогам професійної діяльності [1, с. 61].

У своїй повсякденній роботі менеджер з туризму часто зіштовхується з необхідністю приймати рішення в складних етичних ситуаціях, до виникнення яких призводять певних проблем, зазначених на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Складні етичні ситуації, з якими зіштовхується менеджер з туризму в своїй повсякденній роботі*

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Особливим проявом професійної етики виступає економічна етика ("ділова етика", "етика бізнесу"). Етика бізнесу – це сукупність норм поведінки підприємця, вимоги, що пред'являються культурним товариством до його стилю роботи, характеру спілкування між учасниками бізнесу, їх соціального вигляду. Це – етика ведення переговорів з партнерами, етика складання документації, використання етичних методів конкуренції [6, с.94].

Ділова етика ґрунтується на повазі до інтересів не лише своєї фірми, а й

партнерів, клієнтів і суспільства в цілому. Дане правило поширюється і на конкурентів— заборонено заподіювати їм шкоду прийомами, що виходять за рамки конкурентної боротьби. Етика виступає за отримання благ максимальною кількістю учасників ринку та рівні можливості доступу до них. Відтак, основою сучасної ділової етики є соціальний контракт (неформальна угода компанії і її зовнішнього оточення про єдині норми поведінки) і соціальна відповідальність фірми (максимальне використання її переваг і зведення до мінімуму недоліків, що стосуються як учасників бізнесу, так і суспільства у цілому) [7, с.47].

Етика бізнесу включає в себе діловий етикет, який формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни. Слово «етикет» (фр. ярлик, етикетка) у буквальному перекладі означає збір правил поведінки в суспільстві, що стосуються зовнішнього ставлення до людей (поводження з навколишніми, форми звертання й вітання, поведження в громадських місцях, манери й одяг тощо), або певні церемоніали. Етикет, знання законів і правил, є одним з головних способів грамотного формування іміджу керівника, співробітника або фірми в цілому. Діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, діловий стиль (дрес-код) і імідж і т. д.), прийнятих у діловому світі. Володіння правилами і прийомами ділового етикету сприяє формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку підлеглих, більш високому рівню їхньої мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи й ефективній роботі в цілому [8, с.62-63]

Наукова група під керівництвом канадського професора етики Рейні Петерсона дослідила та визначила 7 основних проблем в сфері бізнес етики українських підприємців, в тому числі у сфері туризму:

1. Відсутність звички та традицій прислужувати, особливо у сфері послуг. Науковці вважають, процвітати будуть ті підприємці, які не просто

ідеально обслужать, а їй дадуть відчуття клієнтові, що роблять це із задоволенням. Знання етикету їй відповідна поведінка є визначальними критеріями відмінного обслуговування.

2. Комплекс неповноцінності, покірність, боязнь ризикувати; психологія переможеного ще до початку роботи і разом із тим сподівання на миттєві результати.

3. Рабська агресивність, нетерпимість, підвищена конфліктність, небажання йти на компроміс.

4. Психологія рантьє: не ототожнює себе із фірмою, доки не досягне бодай середнього за споживчими стандартами рівня життя, прагнення до накопичування, а не до інвестування та розширення власного бізнесу.

5. Потяг до обмеження конкуренції.

6. Прагне урвати більше від пирога, який ще не спечений.

7. Відсутність іміджу ділової людини, що виявляється у стилі мислення, манері одягатися, відповідно поводитися [9].

Тобто з розглянутих характеристик українських підприємців можливо стверджувати, що правила бізнес етикету не є достатньо поширеними у вітчизняному бізнес середовищі. Однак, на нашу думку цілком можливо стверджувати, що існуючі міжнародні компанії, чиї представництва знаходяться в Україні мають розроблену бізнес культуру, а персонал таких компаній володіє навичками бізнес етики. Зокрема для підприємств чия продукція виходить на міжнародний ринок, важливим питанням є забезпечення достатнього рівня бізнес етики для персоналу.

Корпоративна етика, на відміну від універсальної, зумовлена особливостями діяльності і цілями даної організації, а також стереотипами поведінки, що історично склалися в даній організації. Поштовхом до її формування стали проблеми і кризові ситуації та зловживання у різних сферах професійної діяльності корпорацій (продаж неякісних товарів, підкуп, хабар). Вона є частиною ширшої, нормативної, системи, так званої корпоративної культури. Остання включає не тільки етичні, а й інші цінності, а також

переконання, ритуали, символи [10, с.92]. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організацій у цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний клімат в організації; зразки моральної поведінки; норми ділового етикету як ритуалізовані зовнішні норми поведінки [11, с.45-46].

Формуванню корпоративної етики сприяють спеціальні методи: 1) корпоративні кодекси як збір правил ділового спілкування, які є центральним елементом корпоративної етики; 2) «карти етики» – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс для кожного співробітника; також вони містять ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань; цей метод активно застосовується в японських компаніях; 3) комітети або певні спеціалісти з етики, які цілеспрямовано напрацьовують етичну політику компанії, а також вирішують конкретні етичні проблеми, які виникають в професійній практиці [10, с.140].

За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50% всіх інших мають етичні кодекси [12, с.32]. Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. 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. [13, с.93]

## **1.2. Світова практика формування професійної етики персоналу підприємства сфери гостинності**

Останніми роками в багатьох країнах світу намагання проводити підготовку та освіту з бізнес-етики як в академічних установах, так і професійних організаціях стали помітними на різних рівнях. Все більше уваги викликає етична основа рішень, які приймаються бізнесменами та їх вплив на клієнтів, а також сприйняття суспільством поведінки бізнес-організацій у цьому

зв'язку. Вивчення теми дослідження показало, що існує тісний зв'язок між професійною освітою і професійною етикою. Такий зв'язок є важливим критерієм у визначенні професії. Так, Дж. Бітон у 2010 р. звернув увагу, що визначення, яке було прийнято. Щорічною загальною зустріччю фахівців галузей Австралії починалося словами: люди професії – це дисциплінована група індивідуумів, які дотримуються етичних стандартів.

Важливість професійної етики підтверджує економічно успішна або неуспішна діяльність компанії. Необхідно зазначити, що в США змінилось бізнес-середовище та організаційний контекст, а деякі корпоративні скандали набули розголошення, що призвело до «зростаючою недовіри до етики корпорації» [14, с. 263]

Водночас етична поведінка не може бути прийнята як щось природне або бути проігнорована. Дослідники та менеджери з розвитку людських ресурсів звертають увагу на питання еволюції та наслідки корпоративної етичної діяльності. Все більше дослідників визнають, що корпорації мають визнавати свою відповідальність за забезпечення етичного навчання персоналу компанії. Бізнес-контекст сьогодні ставить все більше вимог щодо персональних якостей лідерів, менеджерів і співробітників компанії. Стратегії розвитку людських ресурсів мають можливість виховувати «глибоких професіоналів, які не ігнорують етики. Американські дослідники Дж. Хендерсон та Дж. Прово наполягають, що тільки програми розвитку людських ресурсів мають можливість забезпечити навчання етиці. Вони зібрали достатню кількість доказів впливу спеціально розроблених і систематично організованих програм корпоративних підготовки й висвітлення правил бізнес-етики у програмах навчання на одержання бажаних результатів на індивідуальному, груповому, організаційному та громадському рівнях [2, с. 275].

Р. Ейчінджер і Д. Улріч визначають такі пріоритети в розвитку людських ресурсів. Вони вважають, що розвиток людських ресурсів повинен допомагати організації оновлювати себе для підвищення конкурентоспроможності, одержання гідної позиції на ринку збуту, бути орієнтованою на клієнта,

допомагати керівництву розуміти важливість продукції, забезпечуючи безпеку та якість послуг, соціальну відповідальність компанії. Розвиток людських ресурсів відіграє важливу роль у розвитку етичних лідерів і допомагає фінансовим менеджерам зберігати баланс між бажанням одержати прибуток та відповідальним розподілом корпоративних активів.

Р. Свансон представив авторську модель «Ланцюга цінності» розвитку людських ресурсів, за якою працівники розвитку людських ресурсів повинні мислити як бізнес-менеджери та розуміти, як організація створює прибуток. Ця модель – схема заходів із розвитку людських ресурсів, яка починається з розуміння стратегічних цілей бізнесу, спрямування зусиль на досягнення цілей [14, с. 270].

Зростаюча кількість досліджень присвячена питанням покращення етичних стандартів поведінки персоналу шляхом забезпечення етичного навчання. К. Джексон виказав ідею, що морально освічена людина – бізнесмен виявляє більше відповідальності під час прийняття рішень і використання влади. С. Фельдман встановив взаємозв'язок між мораллю та корпоративними традиціями. На його думку, такі моральні традиції забезпечують конкурентоспроможність компанії. Якщо керівництво компанії створює моральну культуру (довіра, повага, співчуття), то працівники виявляють більшу відповідальність [15, с. 66].

Т. Шмермерхорн та Дж. Дієнхарт зауважують, що етика та мораль в компанії починається з керівництва, а «етичні меседжі, що можуть бути позитивними, нейтральними або негативними, беруть початок зверху компанії і потім спускаються донизу [16, с. 66]. М. Дженнінгс представив модель етичної культури як піраміду, що підкреслює критичність етичного тону, що задається керівництвом компанії. Основа цієї піраміди включає щорічні етичні тренінги, інфраструктуру для досліджень, звіти, зворотній зв'язок із етичних питань і недоліків. Наступний щабель – це «людський фактор», що складається з різних типів характеру працівників та їхнього етичного ставлення. Цей щабель визнає вплив навчання на працівників, а також різницю в моралі та етиці різних

поколінь (наприклад, для випускників коледжів обман - це частина гри). Третій щабель – це корпоративна політика та лідерство. Керівництво задає етичний тон у корпорації, перетворюється на моральних менеджерів шляхом «визнання своєї відповідальності за дії як моделі етичної поведінки» [17]. Тому керівництво повинно визнати, що вони значно впливають на поведінку інших працівників.

Серед дослідників менеджменту людських ресурсів існує думка, що не знання бізнес-етики, а сильний моральний стрижень протистоїть неправильним діям під час тиску на робочому місці. Концепція морального стрижня з'явилась як ключовий фактор етичної підготовки. М. Дженнінгс висловлює думку, що фокус етичної поведінки повинен бути перенесений до протистояння тиску для розвитку внутрішньої впевненості [18].

Австралійські вчені вивчали роль турагентів в маркетингових комунікаціях туристичного ринку своєї країни. Агенти виконують роль інформаційних брокерів, особливо коли туристичні мережі постачають спеціалізований ексклюзивний досвід. Відповідно, туристичні агенти можуть мати значну силу для формування взаємозв'язку між туристичними продуктами / послугами та самими туристами. Виходячи із закономірностей результатів дослідження, автори пропонують декілька причин, через які турагенти можуть прямо та безпосередньо не включати природоохоронну діяльність у процесі прийняття рішень щодо продажу. По-перше, виникає питання агентства та відповідальності: агенти не визначили для себе роль особи, яка підштовхує туристів до збереження навколишнього середовища. Це не є рідкістю у сфері туризму, де інші автори виявили небажання "обтяжувати" гедоністичний досвід туризму питаннями, пов'язаними з екологічною поведінкою. По-друге, і пов'язане з першим питанням, збереження довкілля сильно навантажене, і помилковий ухил консенсусу говорить про те, що ми рідше публічно обговорюємо ціннісні питання з відносно незнайомими людьми. У цьому сенсі збереження довкілля приєднується до релігії, сексу та політики, тобто ці теми не обговорюються у ввічливій розмові. Значною мірою цей хибний консенсус

може бути найбільш проблематичним питанням, з яким стикаються продажі в ланцюзі реалізації туристичного продукту. Схоже, це гальмує здатність турагентів чітко вирішувати питання про те, що «добре» для туриста; замість того, щоб ставити під сумнів перевагу своїх клієнтів підтримувати збереження довкілля. Таке небажання чітко вирішувати проблеми, пов'язані з цінністю (не тільки збереження довкілля, але, можливо, й інші форми моральних дилем), може створити постійні виклики для просування та, ширше, маркетингу сталого туризму [19, 20].

Важливими є результати дослідження сербських вчених щодо етичної поведінки співробітників туристичних підприємств, зокрема по відношенню до клієнтів [13]. Враховуючи схожість українського та сербського туристичного ринку, результати варто враховувати і при подальшому аналізі теми роботи. У табл. 1.2 наведено деякі аспекти етичної (неетичної) поведінки працівників туристичної агенції одного з сербських регіонів щодо колег та клієнтів.

Таблиця 1.2

**Результати дослідження щодо етичної поведінки співробітників туристичних агенцій Нови-Сада (Сербія)**

Точність тверджень	Відносна частота (%)		
	Завжди	Іноді	Ніколи
<i>Етична поведінка працівників:</i>			
Я зосереджую свій час, енергію та ресурси на вдосконаленні продуктів та послуг мого туристичного агентства	72	23	4
Я віднось до всіх клієнтів однаково, незалежно від раси, віросповідання, національності чи статі	96	4	0
Я намагаюся уникати емоцій, нетерпимої та образливої поведінки під час контакту з клієнтом / діловим партнером	85	13	2
Я намагаюся бути ввічливим, незалежно від того, наскільки дратівлива людина, і хоч би я не любив її / його	89	11	0
Коли клієнт скаржиться, я розглядаю скаргу рішуче і справедливо	100	0	0
Робота всіх працівників оцінюється за рівними стандартами	51	34	15
<i>Неетична поведінка працівників:</i>			
Я представляю продукти свого туристичного агентства краще, ніж вони є насправді	21	36	43
Я видаляю неприємні відгуки, щоб досягти успіху мого	2	4	94

туристичного агентства			
Я терплю неетичну поведінку колег на роботі	0	55	45
Я сліпо підкоряюся авторитету, навіть коли є проступки	6	38	55

Джерело: [20]

Враховуючи особисту етичну поведінку працівників, на перший погляд їх дослідження показало високий рівень етичної поведінки у багатьох аспектах колективу. Таким чином, дві третини опитаних працівників пишаються агентством, в якому вони працюють. Надзвичайно високий відсоток респондентів (85%) вважає, що вони внесли свій внесок у позитивний імідж туристичного підприємства, в якому працюють, і більше двох третин респондентів завжди зосереджують свій час, енергію та ресурси на вдосконаленні продуктів і послуг.

Розглядаючи очікувану поведінку в туристичних агентствах Нові-Сада, наступний аналіз (табл. 1.2) також вказує, чи особисті цінності переважно впливають на ділову етику туристичних агентств, чи внутрішня політика компанії диктує особисту поведінку працівників при виконанні повсякденних завдань, беручи до уваги, якщо це в деяких випадках протилежне до особистих етичних поглядів. Хоча всі респонденти повідомили, що від них очікували надання якісної, чіткої та достовірної інформації потенційному клієнту (табл. 1.3), у табл. 1.2 можна помітити, що кожен п'ятий працівник завжди демонструє продукцію турфірми, на якій він / вона працює. на краще, ніж вони є насправді, тоді як кожен третій іноді робить це. З табл. 1.3 також видно, що 70% респондентів завжди очікують, що вони вкажуть потенційному клієнту на взаємозв'язок між ціною та якістю конкретного товару / послуги, який його цікавить. Більшість опитаних (91%) ніколи не приховують ризиків використання товару / послуги, але очікується, що 9% мовчать про ризики. Крім того, 79% працівників ніколи не приховують і не мовчать про особливості товару / послуги, які можуть відвернути потенційного клієнта від покупки.

З цього дослідження випливає ряд висновків, у тому числі і для українського ринку. Перш за все, що стосується працівників, то існує певна суперечність у сприйнятті власної етичної поведінки. З одного боку, дві

третини респондентів вважають, що вони завжди поведуться до споживачів таким чином, що сприяє позитивному іміджу турфірми. З іншого боку, 57% респондентів завжди або іноді представляють продукти туристичних агентств краще, ніж вони є насправді. Це протиріччя свідчить про те, що керівництво турфірми недостатньо займається управлінням людськими ресурсами, включаючи освіту в галузі ділової етики та професійних завдань загалом.

Таблиця 1.3

**Результати дослідження співробітників тургенцій Нови-Сада (Сербія)  
щодо очікуваних стандартів ведення бізнесу**

Точність тверджень		Відносна частота (%)		
		Завжди	Іноді	Ніколи
Виконуючи щоденні робочі завдання, від мене очікується:				
Етичні очікування	надавати якісну, чітку та достовірну інформацію потенційному клієнту	100	0	0
	вказувати потенційному замовнику зв'язок між ціною та якістю конкретного товару / послуги, який він / вона зацікавив	70	30	0
Неетичні очікування	приховувати або мовчати про ризики використання товару / послуги	0	9	91
	приховувати або мовчати про особливості товару / послуги, які можуть відвернути потенційного клієнта від покупки	2	19	79
	ігноруйте незручні запитання, зауваження та скарги клієнтів	2	23	75
	сприяти послугам туристичних агентств шляхом зниження цінності та важливості конкуренції	9	30	61
	виконувати завдання, хоча я помічаю порушення в необхідній манері виконання	9	60	31

Джерело: [20]

Відповідно до попередніх висновків працівники туристичних агентств явно або неявно дано завдання, і відповідно від них очікується поведінка таким чином, що сприятиме кращим результатам діяльності туристичних агентств, що часто або іноді означає ігнорування не лише ділової етики, але й особистої етики. Це ще більше вказує на те, що туристичні агенції, включені до цього

дослідження, не розглядали соціально-економічний маркетинг як інструмент досягнення конкурентної переваги. Замість того, щоб заохочувати принципи соціально-економічного маркетингу, як основи ділового клімату в організації, керівництво туристичних агентств насправді нав'язує неетичну поведінку працівників. Результати цього дослідження свідчать про те, що якщо немає робочих семінарів і регулярних зустрічей для обговорення соціально-етичних дилем, з якими стикаються працівники в процесі своєї роботи, то принаймні йдеться про плутанину в колективі з точки зору норм цінності та норм бажаної поведінки [21].

Слід зазначити, що із плином часу й під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників корпоративна культура може змінюватися й розвиватися. Зміни в топ-менеджменті готелю часто відображаються на його корпоративній культурі. Тому на корпоративному рівні управління готелем важливим є формування такої культури готелю, яка буде відображати його місію й досягнення стратегічних цілей, а не буде підлаштована під конкретного керівника. Важливо зазначити, що готелі, які входять до складу готельних мереж, дотримуються корпоративної культури, затвердженої власниками бренду або мережі в цілому. Тим самим вони створюють імідж всієї мережі й визначають фірмовий стиль закладу. Характерні риси корпоративних культур деяких світових готельних мереж наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Характеристика корпоративної культури світових готельних мереж

№	Назва мережі	Характеристика корпоративної культури	Головний девіз компанії
1	Mariott International	Всі готелі мережі відповідають двом основним критеріям: висока якість обслуговування і дорогі меблі.	«Spirit to serve» - «Обслуговування як сутність»
2	Hilton Hotels Corporation	- Hospitality (гостинність) – щире натхнення в наданні послуг; - Integrity (добропорядність) – завжди робити те, що правильно; - Leadership (лідерство) – бути лідером як сфери, так і організації; - Teamwork (командна робота) – працювати	«Be my guest» - «Будьте моїм гостем»

		злагоджено у всьому; - Ownership (відповідальність) – повна відповідальність за свої вчинки та дії; - Now (тут та відразу) – працювати швидко та дисципліновано.	
--	--	--	--

*Закінчення табл. 1.4*

№ з/п	Назва мережі	Характеристика корпоративної культури	Головний девіз компанії
3	Hyatt Hotels Corporation	Корпоративна концепція компанії закріплена в таких правилах: - «Ми завжди попереду конкурентів», - «Ми працюємо колективно», постійна взаємодія працівників між собою; - «Ми піклуємося один про одного, взаємна повага й підтримка»; - «Ми багатонаціональні. Ми поважаємо та цінуємо відмінності в культурах.	«Create an experience rather than merely a hotel stay». – «Створюйте досвід, а не звичайне перебування в готелі»
4	Radisson Hotels&Resorts	Загальна установка: «Якщо Ви чим-небудь незадоволені, будь ласка, дайте нам знати, і ми вирішимо проблему, якщо ні – Ви не будете платити».	«Yes, I can!» – «Так, я можу!»
5	Holiday Inn	Корпоративна культура ґрунтується на повазі до гостя, задоволенні його потреб та корпоративному дусі персоналу	«Relax, it's Holiday Inn» - «Будьте спокійні, це Holiday Inn»
6	Accor Hotels	Якісна система мотивації, яка передбачає 37 календарних днів відпустки, постійні програми навчання та спеціальну внутрішню систему лояльності для співробітників мережі	"I am delighted" – «Я зроблю це із задоволенням»
7	Intercontinental Hotels Group	Корпоративна культура формується на толерантності та розумінні відмінностей й особливостей як різних культур та країн, так і відмінностей у потребах та побажаннях різних типів гостей	«True Hospitality for everyone» – «Справжня гостинність для кожного»
8	Wyndham Hotel Group	Компанія постійно навчає менеджерів середньої та вищої ланки для забезпечення якісного сервісу, що відповідає тенденціям розвитку готельного бізнесу	«Capture the Moment» – «Захоплення моментом»
9	Choise Hotel International	Компанія розробила єдиний внутрішній стандарт сервісу, що дозволило покращити якість обслуговування та в належному рівні задовольнити очікування своїх гостей	«Connect the world through the power of hospitality» – «Об'єднуємо світ завдяки силі гостинності»
10	Best Western Hotels	В мережі широко розвинена система роботи із скаргами гостей за алгоритмом LEARN: Listen (вслухай), Empathize (співчуйай), Apologize (вибачайся), React (запропонуй вирішення проблеми) і Notify (повідом про рішення)	«More locations. More customers. More revenue» – «Більше закладів. Більше гостей. Більший прибуток»

Джерело: [21]

Наприклад, візією мережі Marriott International є «Гарне обслуговування – дати гостю трохи більше, ніж він очікує, а відмінне обслуговування – зробити це із щирим задоволенням». Внутрішні стандарти мережі, яка включає 29 брендів, спрямовані на надання ідеального сервісу, здатного задовольнити кожного гостя більше ніж у 80 країнах світу. При цьому велика увага приділяється задоволенню потреб персоналу (безкоштовна їжа, навчання, підвищенні кваліфікації), висока заробітна плата, підтримка, командний дух, що сприяє високій продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, про що свідчать такі дані: кожний десятий працівник Marriott International працює в компанії більше 20 років.

Hilton Hotels Corporation є власником брендів, що представлені на 5 сегментах ринку. Для кожного з цих сегментів основним правилом роботи є HEART (H – hear, E – empathize, A – apologize, R – resolve, T – thank). Вони характеризують командне спрямування роботи персоналу кожного готелю мережі та можливість бути корисним як підприємству, так і гостям. При цьому кожний працівник готелю за внутрішніми стандартами мережі може брати на себе відповідальність і приймати рішення з приводу надання сервісу й задоволення потреб гостя. Такий тип корпоративної культури носить інноваційний характер. Intercontinental Hotels Group має єдину програму лояльності для всіх 15 брендів, що представлені 5518 готелями в світі. Основними правилами поведінки для персоналу з урахуванням цінностей мережі є професіоналізм (вміння робити все правильно), справжня зацікавленість потребами гостя, високі цілі та цілеспрямованість, бажання вчитися та удосконалюватися й командна робота [22].

Корпоративні норми як формалізований виклад корпоративної культури визначають поведінку персоналу на робочих місцях, який виконує свої професійні обов'язки і поставлені перед ним задачі. Поряд з цим, важливе місце посідають неформальні норми і правила, які впливають на становлення

корпоративної культури в готелі, в тому числі на психологічний клімат в колективі. Проте, не всі корпоративні цінності, усвідомлювані і навіть прийняті співробітниками, дійсно стають особистісними цінностями працівника. Усвідомлення тієї чи іншої цінності і позитивного ставлення до неї явно недостатньо. Більш того, це навіть не завжди необхідно. Дійсно необхідною умовою цієї трансформації є занурення співробітника в свою роботу, спрямовану на реалізацію цієї цінності. Постійно дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, поділяючи їх, тільки тоді працівник може стати частиною команди готелю та відповідати внутрішнім соціальним очікуванням і вимогам.

### **1.3. Механізм формування професійної етики персоналу туристичних підприємств України**

За результатами дослідження сутності професійної етики, її особливості в туристичному бізнесу, розглянемо механізм її формування. Професійна діяльність фахівців сфери туризму є суспільно значимою діяльністю, сферою взаємного впливу людини на людину, що викликає зміни в особистості кожного з них. Особливості туристської діяльності включають необхідність високого рівня володіння спеціальними знаннями, розвитку етичної культури та професійно значущих особистісних якостей. Взаємодія з людьми є формою професійного існування, професійної реалізації менеджера по туризму. У цьому процесі має місце взаємодія культур, тому без перебільшення можна констатувати, що етична культура менеджера з туризму набуває особливого значення.

Основною механізмом є нормативно-правове підґрунтя. В законі України «Про туризм» професійна етика безпосередньо згадується в ст. 28. «Об'єднання суб'єктів туристичної діяльності та неприбуткові організації в галузі туризму», де вказано, що неприбуткові організації в галузі туризму можуть спрямовувати свою діяльність на розробку власних стандартів туристичного, готельного,

екскурсійного та іншого обслуговування, схвалення кодексів усталеної практики та правил професійної етики. Опосередковано професійна етика вказується в Законі України «Про захист прав споживачів».

Серед нормативно-правових документів всесвітнього значення, які імplementовані в національне законодавство особливе значення має Глобальний етичний кодекс туризму. В ст. 6. Цього документу вказано, що професіонали сфери туризму зобов'язані надавати туристам об'єктивні правдиві відомості про місця призначення і про умови поїздки, прийому та перебування; вони повинні забезпечувати ясність положень договорів, пропонуваніх їх клієнтам, як у плані характеру, ціни і якості послуг, які вони зобов'язуються надати, так і в плані фінансових зобов'язань у випадку одностороннього порушення договірних зобов'язань з їхнього боку. У статтях 1 і 2 Глобального етичного кодексу туризму визначені наступні принципи: «Розуміння і поширення загальнолюдських етичних цінностей в дусі терпимості і поваги різноманітності релігійних, філософських і моральних переконань є одночасно основою і наслідком відповідального туризму; учасники туристського процесу і самі туристи повинні брати до уваги соціально-культурні традиції та звичаї всіх народів, включаючи національні меншини і корінні народи, і визнавати їх гідність [23].

Принципи професійної поведінки персоналу в туризмі становлять базу механізму та полягають у створенні невимушеної, вільної обстановки, у якій кожний відвідувач почував би себе бажаним гостем.

Основними принципами етичної поведінки персоналу сфери туризму в процесі здійснення ним професійної діяльності є:

1. Задоволення потреб та інтересів особи, з якою фахівець контактує. При цьому він має вирішувати лише ті питання, які входять до його компетенції, не робити ніяких помилкових заяв, а за необхідності скерувати людину, з якою контактує, до іншого працівника, в компетенції якого вирішення проблеми. Укладаючи угоду про надання послуг, необхідно чітко домовлятися із партнерами про масштаб і характер послуг, засади їх оплати. Будь-який

перегляд цих положень повинен бути попередньо обговорений і погоджений із зацікавленою стороною. Фахівець повинен строго конфіденційно користуватися інформацією про стан справ споживача, не розголошуючи секретів, які стали йому відомі під час контактів, не запрошувати до співпраці і не заохочувати службовців суб'єктів господарювання, з якими він співпрацює. Його поради, рішення й рекомендації мають бути засновані на аналізі реальних фактів, ретельних і безсторонніх судженнях, зрозумілими іншим суб'єктам господарювання.

2. Чесність, незалежність, об'єктивність. Фахівець повинен уникати будь-яких дій, ситуацій, які можуть зашкодити виконанню його професійних обов'язків, його чесності. Він завжди має керуватися власною об'єктивною думкою, діяти з урахуванням інтересів своєї організації і зацікавлених осіб, з'ясовувати обставини, ділові інтереси, які можуть зашкодити організації або негативно вплинути на об'єктивне ставлення до неї суб'єктів зовнішнього середовища.

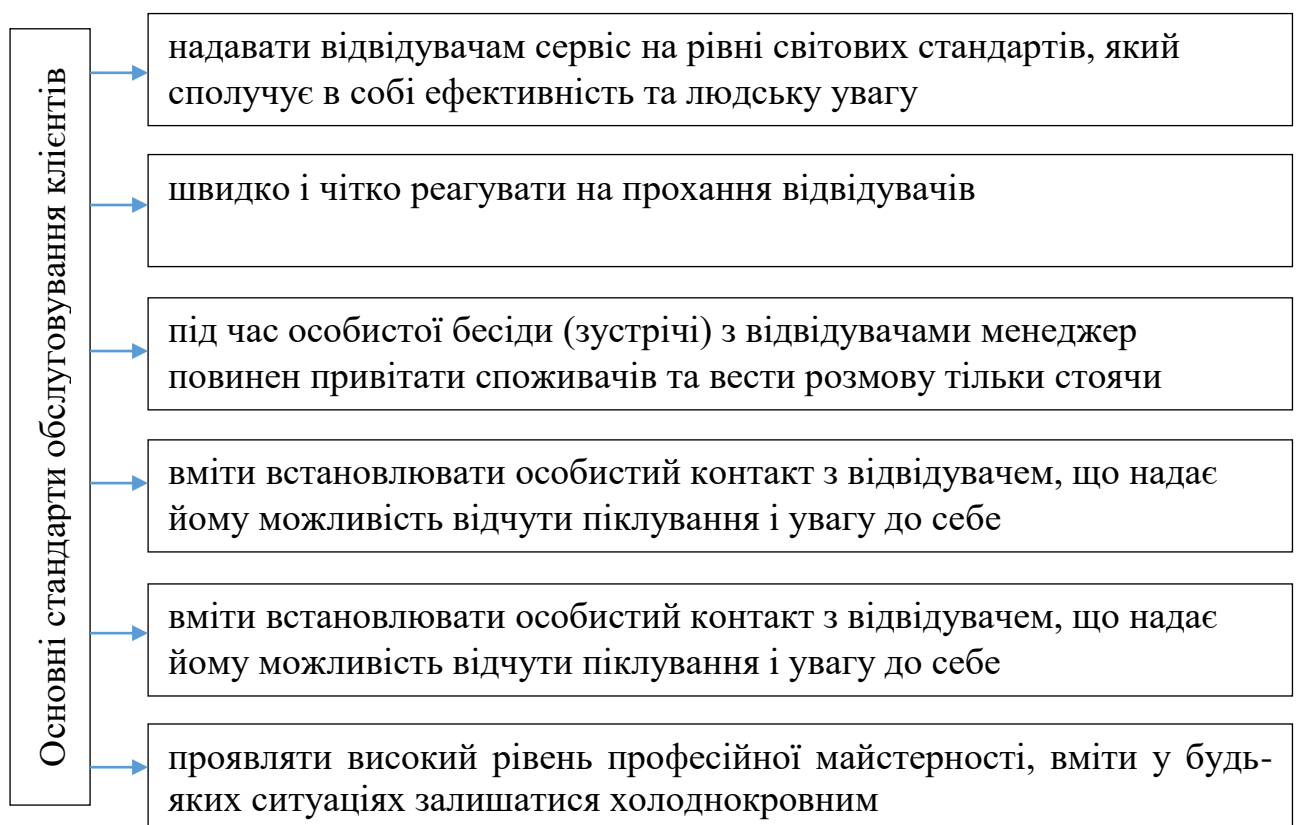
Фахівець повинен знати всіх причетних до справ закладу, його контактів із середовищем, а також його особисті, фінансові та інші інтереси. Це стосується контролю з боку бізнесу, що конкурує з бізнесом закладу, та його споживачів; фінансової зацікавленості інших фізичних і юридичних осіб у товарах і послугах, що надаються споживачам або отримуються від них; особистих взаємин з персоналом споживача; особистих інвестицій в закладі споживачів, їх материнські і дочірні компанії. Він не повинен користуватися їх знижками, гостинністю, комісійними винагородами або подарунками;

3. Відповідальність перед професією. Поведінка фахівця повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації і суспільного визнання його професії. Він має постійно підвищувати свій професійний рівень, поважати професійні обов'язки і кваліфікацію осіб, з якими співпрацює. Будь-яка інформація, що виходить від нього і стосується його роботи, повинна бути об'єктивною, достовірною. Він має дбати про свою репутацію і авторитет своєї професії, бути вимогливим до себе і справедливим до своїх партнерів.

Важливі професійно-етичні якості професіоналізму майбутнього керівника нами було систематизовано в три групи:

- гуманістична складова – здатність керівника до виявів гуманізму, поваги, порядності, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями. суверенність особистості (особиста гідність кожного є недоторканною);
- перцептивна складова – соціально-перцептивні здібності, потреба в турботі про інших людей, здатність до емпатії, до психологічної та моральної близькості з іншою людиною, постійне вивчення людей, знання їх потреб та інтересів;
- комунікативна складова – повага і демократизм у спілкуванні керівника з підлеглими, колегами; уміння створити товариську довірливу атмосферу; ввічливість і коректність у спілкуванні; відповідальне ставлення до своїх висловлювань [22].

Фахівець туристичного бізнесу повинен підтримувати основні стандарти обслуговування клієнтів (рис. 1.3).



*Рис. 1.2. Основні стандарти обслуговування клієнтів в туризмі*

Джерело: розроблено автором на основі [24]

В цілому в структурі професійної компетенції менеджера з туризму поряд з когнітивним компонентом, що належать до сфери знань, можна виділити мотиваційний, діяльнісний і соціально-психологічний компоненти, безпосередньо пов'язані з внутрішньої етичної культурою фахівця.

Так, мотиваційний компонент включає комплекс відносин менеджера з туризму до своєї професійної діяльності і професійним завданням; мотиви професійної діяльності; професійні цінності і професійно-особисті ціннісні орієнтації фахівця. Діяльнісний компонент виражається в дотриманні менеджером з туризму професійно-етичних норм, якістю виконання професійних дій і тощо. Одним з найбільш важливих є соціально-психологічний компонент, що включає комунікативність, адекватність міжособистісного сприйняття і взаємодії, вміння попереджати і вирішувати конфлікти.

Оскільки етична культура менеджера з туризму є показником його особистої і професійної культури, вона виконує професійно-регуляційну функцію. Як в загальній культурі, так і в професійній, існують певні уявлення про те, «як потрібно» і «як повинно бути», тобто професійно-етичні норми і цінності, які зафіксовані в Глобальному етичному кодексі туризму.

Стратегію і тактику свого професійного поведінки в ситуаціях взаємодії з клієнтами (різними за віком, соціальним статусом, рівнем освіти, потреб і мотивів подорожі і ін.) І колегами, менеджер по туризму визначає відповідно до вимог і норм професійної етики.

У сучасному бізнесі корпоративна етика виступає однією із найважливіших умов для успішної діяльності організації, цілісним підґрунтям її динамічного зростання та своєрідною гарантією до підвищення ефективності, оскільки приводить до спільної гармонійної внутрішньої узгодженості

орієнтирів та прагнень співробітників, а не простого виконання наказів.

Фахівці сфери гостинності повинні розуміти, що гостинність – це якість обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, навчання, досвіді і внутрішній культурі. Саме поведінка персоналу, рівень його професіоналізму має великий вплив на отримання прибутку підприємства сфери гостинності [24].

Конкурентоспроможність підприємств – це насамперед ефективне функціонування господарської системи підприємства, яке має ресурсний потенціал і здатне забезпечувати якість споживчого попиту. Бездоганний сервіс – привітність, дружелюбність, обізнаність, моторність, розрахунок часу, гнучкість, ввічливість, стабільність, одноманітність, особистий контакт з гостем, навіювання довіри, перевершені очікування гостя [3].

Основою створення атмосфери гостинності будь-якого закладу є працівник, особливо працівник контактної зони, від професійної етики якого залежить успіх роботи підприємства загалом. Професійна етика працівника сфери послуг включає такі норми (правила) поведінки, які повинні забезпечувати постійно зростаючу культуру обслуговування ефективність і високу якість роботи. Професійна етика має на меті формування у працівника сфери обслуговування почуття професійного обов'язку та честі, вироблення навичок культури спілкування як з відвідувачами, так і зі своїми колегами. Вона слугує працівникові контактної зони орієнтиром на наявні еталони моральності.

Обов'язковими якостями працівника є привітність, ввічливість, тактовність. Кожен із них має прагнути під час обслуговування відвідувачів до цього зразкового набору. Професійна етика працівників сфери обслуговування містить чіткі моральні вимоги до їхньої поведінки. Працівник контактної зони зобов'язаний володіти своїм настроєм, не піддаватися хвилинному пориву роздратування. Вимоги професійної етики працівників сфери обслуговування визначаються в спеціальному документі (кодексі або стандарті) закладу [4].

Основні положення його, як правило, такі:

- кожен споживач послуги повинен відчувати, що в закладі йому раді;
- кожен відвідувач – потенційний гість;
- привітний погляд, добра усмішка в поєднанні з діловою поведінкою створюють дружній контакт зі споживачем і полегшують його обслуговування;
- ввічливість – найбільш надійний засіб у спілкуванні з людьми різного віку, характеру та темпераменту;
- уважність працівника контактної зони – одна з основних умов високої культури обслуговування.

Неуважність – найбільший недолік у взаєминах зі споживачем; ніщо так не травмує психічно, не пригнічує споживача, як байдужість, зневажливе ставлення до нього; слід володіти собою, проявляти витримку та терпіння, берегти себе, не дозволяти собі надмірно дратуватися; відповідати на грубість гостя витримкою та ввічливістю; ніколи не залишати без уваги претензії та заперечення гостей; щире та своєчасне вибачення – це не приниження, а гідне визнання певної провини, це й ознака культури обслуговування; кожен вчинок працівника повинен бути мотивований і не викликати у споживача сумнівів у його справедливості.

Для успішного розв'язання нагальних проблем розвитку сфери гостинності потрібно активно формувати кадровий потенціал, кваліфіковано підготувати працівників, створювати відповідно до потреб ринку нові спеціальності у сфері туризму. Туризм не може розвиватися без професіоналів, зайнятих у ньому.

Професійна культура фахівців сфери гостинності включає здібності до постійного навчання і самоосвіти. Той працівник, який прагне до вдосконалення своїх здібностей та вмінь, у подальшому сприятиме розвитку і створенню позитивного іміджу підприємства. Професійна культура – це сукупність вмінь працівника, його персональних та професійних якостей. На підприємствах індустрії гостинності не можна розмежовувати ці два поняття, оскільки гідний фахівець повинен поєднувати в собі такі якості, як: висока культура, привітність, швидка реакція, порядність, новаторство, здоров'я, гарна

пам'ять, презентабельність, творчість, рівень кваліфікації, продуктивність та якість праці, вміння спілкуватися, трудова дисципліна, оперативність виконання функціональних обов'язків, знання іноземних умов. Працівники підприємств гостинності повинні володіти основами професійної етики, правилами міжнародних етичних норм, забезпечувати високу організованість праці та дисципліни. Професійна культура у сфері обслуговування має певні відмінності від професійної культури фахівців інших галузей, оскільки насамперед спрямована на обслуговування споживачів та задоволення їхніх потреб. Професійна культура – це не рамки, в які себе ставить працівник, починаючи роботу на підприємстві гостинності, а можливість коригування своїх якостей в кращий бік [1].

Умовою ефективності професійної діяльності є її спрямованість на розвиток ділових якостей і здібностей фахівця, що проявляється у способах аналізу, проектування, моделювання, реалізації і рефлексії майбутньої взаємодії та залежить від рівня попередньої підготовки. Об'єктивний рівень його професійної готовності пов'язаний із конкретними навичками роботи та рівнем усвідомлення кодексів поведінки, що забезпечують моральний характер тих взаємин між людьми, що впливають із професійної діяльності та становить основу професійної етики. Її особливістю є тісний зв'язок із діяльністю членів конкретної групи та нерозривна єдність із загальною теорією моралі. Такий підхід у підготовці сучасного менеджера не лише створить оптимальний клімат на фірмі, але й сприятиме підвищенню працездатності співробітників, спонукатиме їх до творчості та ініціативи в роботі, що в кінцевому результаті, підвищить продуктивність діяльності підприємства.

## **Висновки за розділом 1**

В останній час у парадигмі розвитку сфери послуг велике значення приділяється питанням професійної етики у туристичному бізнесі. Це пов'язано з новітніми тенденціями переорієнтації сервісу на споживача послуг, отже,

питання якісного обслуговування клієнтів висувається на чільне місце у процесі надання послуги, особливо у сфері туризму. Загалом принципи та нормування етичних норм суспільства є показниками розвиненості суспільства, і у сучасному «суспільстві споживання» такі принципи характеризують привабливість країни в очах закордонних туристів та місцевих жителів.

Професійний етикет працівників туристичного бізнесу має бути бездоганним, чітким, зрозумілим, правильним, послідовним, виразним та доречним. Тому що саме в цьому, а не в будь-яких діях спершу буде проявлятися висока кваліфікованість та рівень обслуговування працівника. Навіть не знаючи відповіді на питання гостя, представник туристичного бізнесу повинен вправно знайти відповідь та вихід із будь-якої ситуації, при цьому залишивши клієнта задоволеним та з бажанням звернутися ще раз за допомогою. Отже, всі робітники сфери обслуговування у туристичному бізнесі повинні стежити за манерою своєї поведінки, сказаними словами, зовнішнім виглядом та дотримуватися внутрішніх правил поведінки персоналу.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН АП!»

### 2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством ТОВ «Джоін Ап!» в умовах туристичного ринку України

ТОВ «Джоін Ап!» – український багатoproфільний туроператор, що здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії на провадження туроператорської діяльності (Державного агентства України з туризму та курортів від 24.07.2013 та Мінекономрозвитку від 04.12.2015). Туроператор зареєстрований як юридична особа 13.05.2013 під найменуванням ТОВ «ЧЕХ ТУРС» (код ЄДРПОУ 38729427, основний вид економічної діяльності – 79.12 2 Продовження додатка діяльність туристичних операторів) [28]. Рішенням загальних зборів учасників ТОВ «ЧЕХ ТУРС» від 18.09.2015 назву товариства змінено на ТОВ «Джоін Ап!» та затверджено Статут товариства у новій редакції. ТОВ «Джоін Ап!» – це мережа туристичних агентств, які пропонують широкий вибір турів як по Україні, так і за кордоном у більш ніж 40 напрямках, зокрема таких як: Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Чорногорія, Болгарія, Шрі-Ланка та інших країн.

В активі компанії більше 37 власних операторських напрямків. Надання послуг з використанням знака «Join UP!» здійснюється через розгалужену мережу суб'єктів господарювання, яка включає: 1) 13 філій, які знаходяться у містах Київ, Дніпро, Одеса, Львів та Харків; 2) офіційні представництва у Республіці Білорусь та Республіці Молдова; 3) турагентів, які здійснюють продаж турів туроператора по всій території України [29]

Франчайзингова мережа турагентств «Join UP Турагентство» - понад 100 власних і франчайзингових офісів по всій Україні.

Основні завдання керівництва компанії «Join UP»: передбачати тенденції розвитку ринку і пропонувати нові послуги клієнтові до того, як клієнт їх зажадає; упроваджувати нові технології; мати надійну фінансову основу і

прибуток, як заставу майбутнього розвитку.

В компанії працює 22 особи. Організаційна структура апарату управління головного офісу «Джоін Ап!» показана на рис. 2.2. Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури, яка має місце на досліджуваному підприємстві «Джоін Ап!» має керівника, який здійснює загальне керівництво і розробляє загальну стратегію підприємства, а також операційні відділи операцій, маркетингу, бухгалтерію. Кожен менеджер фіксує собі різні зміни по тому або іншому напрямку, тобто має можливість швидко адаптуватися в постійно змінній ситуації.

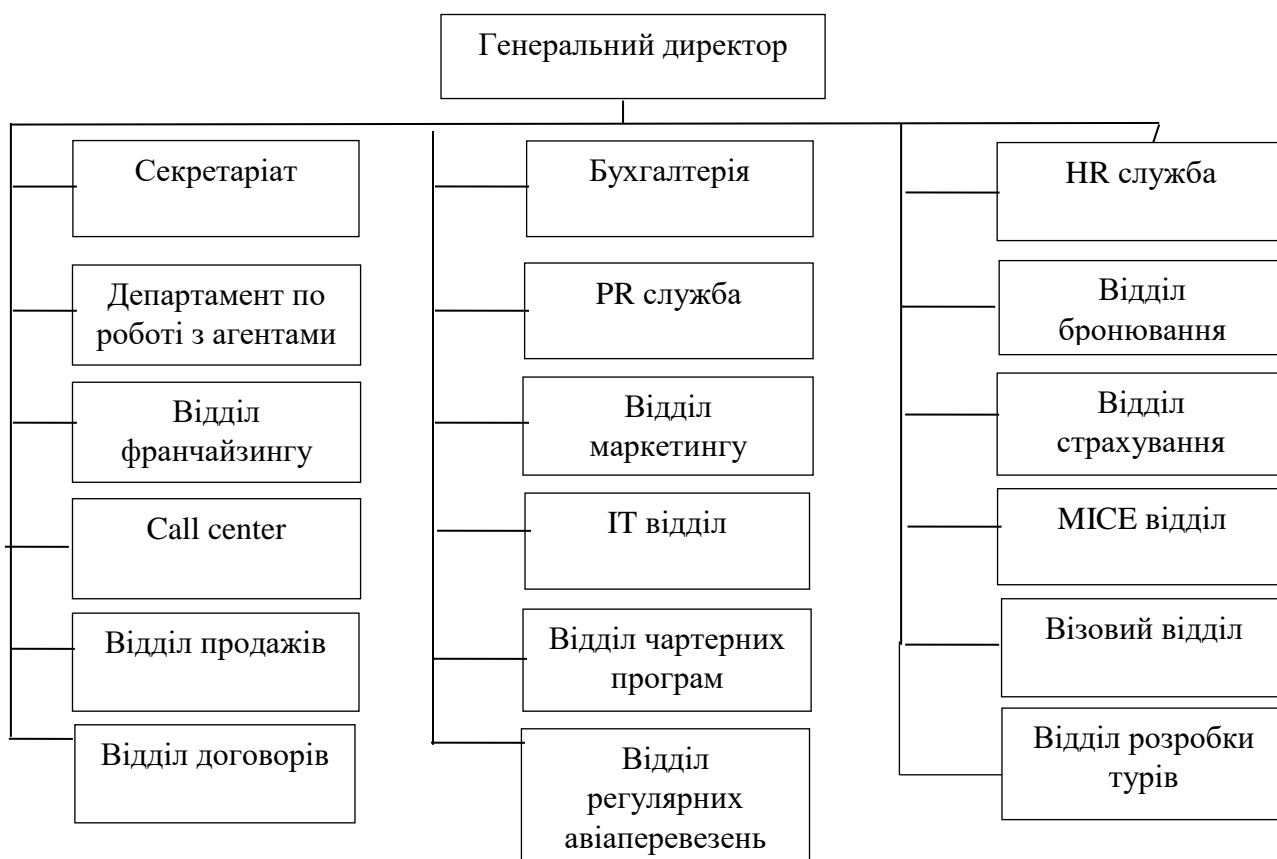


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного підприємства «Джоін Ап!»

Джерело: розроблено автором

Туристичне підприємство укомплектоване кваліфікованими кадрами. Майже весь персонал має вищу освіту, у тому числі і у сфері туристичного бізнесу. Проаналізуємо структуру трудового потенціалу туристичного

підприємства «Джоін Ап!» за різними характеристиками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Структура трудового потенціалу центрального офісу туристичного підприємства «Джоін Ап!» за різними характеристиками**

Категорія	2018		2019	
	Осіб	%	Осіб	%
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>				
Ч	12	54,5	12	54,5
Ж	10	45,5	10	45,5
Разом	22	100,0	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>				
До 35	7	31,8	8	36,4
35-45	9	40,9	10	45,5
Від 45	6	27,3	6	27,3
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>				
Вища освіта за фахом	12	54,5	12	54,5
Середня освіта за фахом	9	40,9	9	40,9
Без фахової освіти	1	4,5	1	4,5
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>				
Керівник	6	27,3	6	27,3
Спеціаліст	15	68,2	15	68,2
Технічний персонал	1	4,5	1	4,5
Разом	22	100	22	100
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі</b>				
Немає	0	0	0	0
До 5	2	9,1	3	13,6
5-10	10	45,5	9	40,9
Від 10	10	45,5	10	45,5
Разом	22	100	22	100

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.1 видно, що персонал туроператора укомплектований кваліфікованими співробітниками, представлено декілька вікових груп. Більшість персоналу мають серйозний стаж в туризмі. Так, наприклад, у 10 осіб стаж в туризмі більше 5 років, і ще у 10 осіб стаж від 10 років. На підприємстві присутня гендерна рівність, оскільки чоловіки не дуже превалюють за чисельністю.

Наступним кроком є аналіз руху персоналу досліджуваного підприємства. В табл. 2.2 представлено результати цього аналізу. З таблиці видно, що в 2018

та 2019 звільнялося по 1 осіб. Відповідно на ці посади було прийнято нові люди. Такі низькі показники показують сталість персоналу, зберігання пам'яті організації.

Таблиця 2.2

### Аналіз руху персоналу головного офісу туроператора «Джоін Ап!»

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	22	22	0	100
Звільнено	1	1	0	100
Прийнято	1	1	0	100
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,05	0,05	0	100
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0,05	0,05	0	100
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,05	0,05	0	100

Джерело: розраховано автором

Така ситуація досягається завдяки й тому факту, що туристичний оператор «Джоін Ап!» використовує всі групи методів управління в процесі організації своєї діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Результативність та форми прояву використання методів управління на туристичному підприємстві «Джоін Ап!»

Метод управління	Форма прояву на підприємстві	Результативність
Нормування	Встановлення нормативів часу виконання завдань, застосування автоматизованих систем	В цілому, підприємство ефективно використовує нормування у своїй діяльності
Інструктування	Керівник інструктує підлеглих про умови та правила роботи	Даний метод не є досить ефективним на даному підприємстві

## Закінчення табл. 2.3

Метод управління	Форма прояву на підприємстві	Результативність
Планування	Керівник переважно сам здійснює планування та постановку цілей, в основному у формі стратегічного планування	Результативність даного методу не є високою, оскільки в переважній більшості, підприємство не досягає поставлених цілей
Аналіз	Проводиться щомісячний аналіз ринку туристичних послуг та факторів зовнішнього середовища	Підприємство не завжди добре проінформоване про зміни на туристичному ринку, оскільки керівник сам проводить даний аналіз і робить це недостатньо часто
Ціноутворення та облік	Процесом ціноутворення та ведення бухгалтерського обліку займається на підприємстві бухгалтер	Оскільки на підприємстві є бухгалтер, він ефективно та професійно здійснює ціноутворення та веде бухгалтерський облік
Стимулювання	Стимулювання працівників відбувається у формі надбавок до зарплат, інсентив-турів, безкоштовної участі у тренінгах	Результативність даного методу висока
Підвищення кваліфікації працівників	Керівник дає можливість персоналу додатково навчатися на різних професійних курсах	Даний метод позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Керівництво «Join Up!» при виникненні термінових питань поводить себе професійно та зважено. Поточні завдання вирішуються одразу та чітко, допускаючи при цьому невелику вірогідність помилки. Оцінка ефективності прийняття рішень наведена у табл. 2.4.

Завдяки оцінці ефективності прийняття рішень можна зробити загальний висновок про внутрішню роботу туристичного оператора «Join Up!». Загалом рішення приймаються керівництвом, яке дослухається до підлеглих. Завдяки досить великому досвіду, такі прийняття рішень не відкладається і отримує чітко сформовані задачі, що, безумовно, з різних причин можуть бути помилковими, але найчастіше такі рішення мають високу результативність, що виражається у збільшенні обсягів продажів та бази клієнтів.

Таблиця 2.4

**Оцінка ефективності прийняття рішень на туристичному підприємстві «Join Up!»**

№	Показник	Характеристика	Оцінка 1-10
1	Залучення керівництва до прийняття рішень	Керівництву відомі усі проблеми пов'язані з робочим процесом	10
2	Залучення співробітників до прийняття рішень	Керівництво залучає працівників до вирішення питань та враховує їх думку	6
3	Своєчасність прийняття рішень	Питання вирішуються невідкладно та ефективно	8
4	Частка помилкових рішень	Прийняття помилкових рішень через недосягнення єдиної думки	3
5	Результативність прийняття рішень	Прийняті рішення стали результатом збільшення обсягів продажів	8

Джерело: розроблено автором

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища. Узагальнені результати занесено до табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Чинники зовнішнього середовища і їх вплив на підприємство «Join UP»**

Група чинників	Чинник	Прояв
1.Економічні	Середня заробітна плата	Зростання реальної зарплати на 18,3 %
2.Податкова система	В середньому податки складають 60,3% від прибутків	Пошук оптимальної системи сплати податків
3.Правові	Законотворча діяльність Непослідовність в прийнятті і швидка зміна законів	Постійний моніторинг законодавства
4.Демографічні	Потенційні споживачі Збільшення потенційної кількості споживачів Робоча сила	Збільшення пропонуванних продуктів Погіршення кваліфікації робітників

Група чинників	Чинник	Прояв
5.Технологічні	Нові продукти	Висока швидкість розробки нових продуктів
6.Природні	Природно рекреаційні ресурси країни	Недостатнє використання природне рекреаційних ресурсів турфірмами
7.Стратегічні несподіванки	Вплив пандемії на розвиток економіки	Обмеження в перетину кордонів, зниження рівня попиту

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.5 видно, що на фірму впливають в основному чинники зовнішнього середовища, які визначають купівельні можливості споживачів. Так, збільшення середньої заробітної плати в країні і збільшення потенційних споживачів внаслідок демографічних процесів дає фірмі можливості і по збільшенню продажів своїх продуктів. Вплив саме цих чинників можна пояснити тим, що самі туристичні продукти, які пропонуються фірмою не є продуктами першої необхідності, а їх вжиток зростає прямо пропорціонально до засобів, що є в населення.

Важливими для туристичної галузі є також і прогнози щодо потоку туристів. Вони можуть мати два варіанти, один біль оптимістичний, а інший менш. У першому варіанті попит на туристичному ринку відновиться максимально швидко після зняття карантинних обмежень, та навіть на деякий час перевищить докризові показники. За іншою версією туристична галузь потребувати значно більшого часу, можливо навіть найбільше часу у порівнянні з іншими галузями для відновлення, що значно скоротить туристичні потоки на довгий час. Також вирішальним у збереженні позиції на ринку є політика інших країн. Важливо стратегічними для України є Туреччина, Єгипет та країни Європи. Від рішення урядів цих країн залежить туристична галузь України.

Як негативний чинник, пов'язаний з цим можна назвати значне податкове навантаження підприємств різного вигляду (власники і працівники яких формують середній прошарок населення і є потенційними клієнтами тур

фірми), який показує велику частину національного доходу, який перерозподіляється державою на користь населення (яке не є споживачем туристичних послуг підприємства).

Окрім цього, великий вплив на діяльність фірми здійснюють правові чинники. Адже нестабільність і швидка зміна законів і інших нормативно правових актів, які регулюють діяльність підприємств туризму не сприяє їх стабільній діяльності і вимагає від підприємства постійного моніторингу правової сфери.

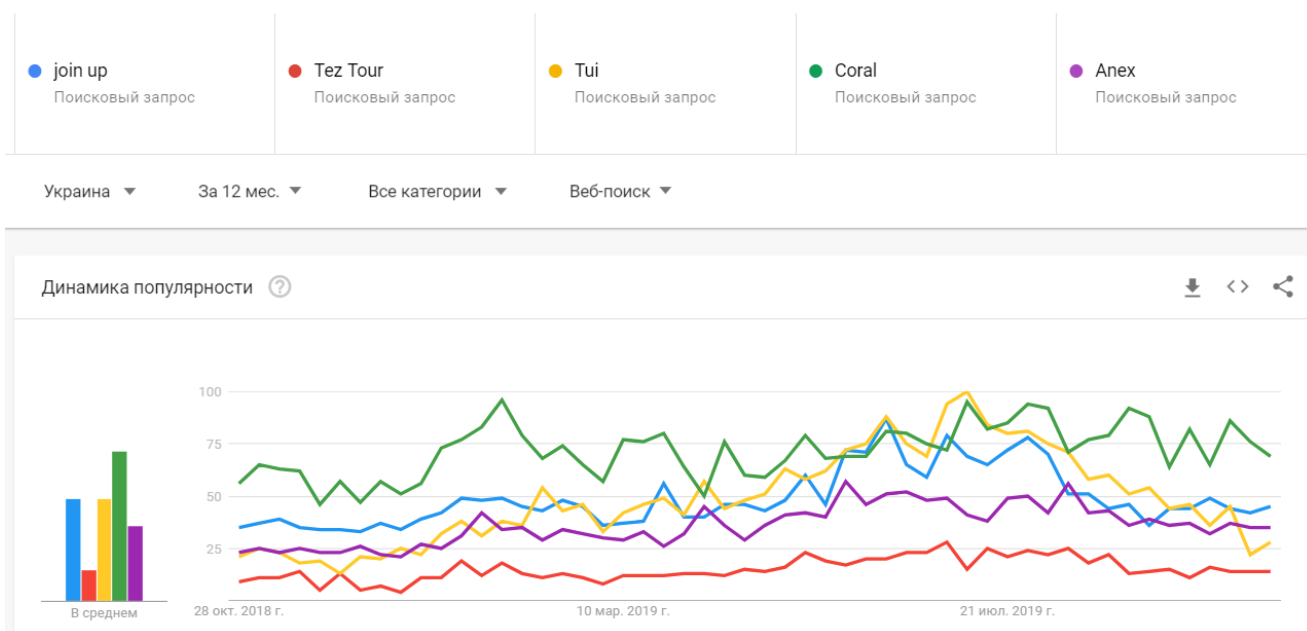
Усе більш напружена ситуація складається з розробкою нових туристичних продуктів, життєвий цикл яких стає все коротшим і коротшим, що вимушує підприємство відповідно реагувати.

Безумовною «можливістю» для підприємства є використання наявних природних ресурсів країни в цілому і області зокрема (наприклад, лісових, ландшафтних, водних, термальних але ін.), які грають одну з визначальних ролей в діяльності туристичної фірми.

Для оцінки мікросередовища підприємства, проаналізуємо ефективність роботи досліджуваного підприємства з клієнтами та партнерами, перш за все налагодження з ними комунікацій.

Популярність туроператора і знака “Join UP!” серед споживачів підтверджується результатами пошуку в системі “Google” за контент-запитом “Join UP” та контент-запитом інших операторів ринку туристичних послуг. Так, кількість веб-сторінок, які відображаються за контент-запитом “Join UP” у період з 2014 – 2017 рр. в кожному році становить більше 100 000 000. Натомість за контент-запитами інших операторів ринку туристичних послуг у цей же період результат не перевищує 10 000 000 [29].

На рис. 2.2. наведено динаміку популярності пошукових запитів в Google щодо найбільш відомих туристичних операторів України за останній рік. З рисунку видно, що Join Up в більшості сезони поступається тільки компанії Coral.



**Рис. 2.2. Динаміка популярності запитів про ключові туристичні оператори України за жовтень 2018 – жовтень 2019 рр.**

Джерело: [31]

Проаналізуємо ефективність маркетингових комунікацій підприємства «Join Up». Для цього опишемо маркетингові заходи за останні роки, які були спрямовані на посилення присутності компанії в інформаційному туристичному просторі.

Туроператор виступав спонсором телевізійних програм “Орел и Решка” з 2016 – 2018 рр. (на телеканалі “Інтер”) і “Холостяк” з 2014 – 2018 рр. (на телеканалі “СТБ”) під час показу яких розміщувалася плашка з написами: “Join UP! Туристичний партнер”, “Join UP! Спонсор показу”. Також, реклама послуг туроператора із використанням знака “Join UP!” здійснювалася як в анонсі, так і в самих програмах, шляхом появи заставки, динамічної заставки, плашки, на реквізитах ведучих, тощо. Також з метою популяризації знака “Join UP!” здійснювалося розміщення рекламних матеріалів в програмі “Сніданок з 1+1” (2017 р.) та в ефірі телеканалу Інтер. Слід зазначити, що перегляд зазначених програм можливий в будь-який зручний час в мережі Інтернет, зокрема на каналі YouTube. Також, на замовлення туроператора “Міжнародний Медіа Центр – СТБ” виготовив інформаційні сюжети “Джоін Ап! Преміум Єгипет”,

“Джоін Ап! Туристична виставка”, “Джоін Ап! Єгипет. Нові можливості” хронометражем 60 сек [30].

Добрій відомості знака “Join UP!” у значній мірі сприяла широка рекламна кампанія з використанням знака “Join UP!” у зовнішній рекламі, зокрема: на білбордах, рекламних поверхнях спеціальних конструкцій (беклайтах): з метою просування турів “Відкрий Єгипет заново”, “Відпочивай нон-стоп. Ізраїль”, “Туреччина” було розміщено білборди у найбільших містах України; у потягах Укрзалізниці, шляхом розміщення рекламних статей туроператора в журналі “Intercity magazine”, демонстрування відеороликів, розміщення рекламних листівок, плакатів, наліпок у вагонах потягів. Також проведено промо-акцію “Вікторина “Відпочивай нон-стоп. Ізраїль” в швидкісних потягах “ІнтерСіті” та “ІнтерСіті+” на рейсах Київ-Львів-Київ, Київ-Харків-Київ, Київ-Одеса-Київ, Київ-Запоріжжя-Київ (2017 рік); на рекламних поверхнях спеціальних конструкцій (беклайтах) та на зовнішній стороні рухомого складу Київського метрополітену (лінії метро: Сирецько-Печерська, Святошинсько-Броварська) (2017 рік); на будівлях, спорудах в м. Київ (2017 рік), в аеропорті м. Вінниця, де, крім зовнішньої реклами, туроператор облаштував дитячу кімнату у корпоративному стилі. Вказане підтверджується наданими копіями договорів, актів надання послуг та фотороздруківками з місць розміщення зовнішньої реклами. Просування послуг з влаштування подорожей та екскурсій туристських з використанням знака “Join UP!” здійснювалося шляхом розміщення реклами та статей щодо діяльності туроператора на сторінках відомих в Україні друкованих видань: в “L’OFFICIEL” (2014 р.), каталозі турів “Міжнародний туризм” (2017 рік), що видаються накладом від 20 000 до 100 000 примірників в місяць, а також в інтернет-виданнях: Кореспондент; Деловая столица; Міжнародний туризм; Взгляд; elle.ua; деньги.ua; weekend.today; otpusk.com, tourdom.ua, vokrugsveta.ua.

Популяризації знака “Join UP!” сприяли різноманітні масові публічні заходи, які проводив туроператор протягом 2014 – 2019 рр. у різних містах України та за кордоном, серед яких: “Карпатські вечорниці”; конференція

“Перспективи розвитку напрямку Єгипту”; гольф-турнір за участю агенцій “Golfstream” у Харкові; вечірки “Secret night” (Мистецький Арсенал, м. Київ), “Secret Garden”, “In the Prime” та “Join UP! Yacht Race”. На масштабних виставках, таких як: щорічна міжнародна виставка UITM’2019 (“Міжнародний туристичний салон “Україна”) та туристична виставка UITT’2019 (“Україна – Подорожі та Туризм”), були розміщені стенди туроператора та різноманітні рекламні матеріали. Висвітлення зазначених подій здійснювалося в мережі Інтернет та в друкованих виданнях.

З метою просування послуг з влаштування подорожей та екскурсій туристських з використанням знака “Join UP!” туроператор у 2017 році спільно з ТОВ “Епіцентр”, цирк “КОБЗОВ” та розважальним центром “Happylon” проводив акції-розіграші: “Даруємо відпочинок. Під час періоду проведення акцій здійснювалося розміщення рекламних матеріалів з використанням знака “Join UP!” у місцях продажу, на білбордах, в мережі Інтернет, шляхом вайбер, смс-, e-mail розсилок та розміщення реклами на телебаченні, радіостанціях.

На замовлення туроператора здійснюється виготовлення та друк рекламної продукції, канцелярських товарів, одягу, декору, аксесуарів, а також розробка рекламного дизайну, креативної концепції та дизайн макетів в межах проектів рекламних кампаній. Згідно даних компаній за період з 2013 по 2018 рр. витрати на рекламу послуг із влаштування подорожей та туристичних екскурсій з використанням знак “Join UP!”, включаючи телевізійні канали, радіо станції, друковані видання, мережу Інтернет та поліграфію) склали 8 026 636, 00 грн.

Використання знака “Join UP!” здійснюється відповідно до Правил використання корпоративного стилю (BRANDBOOK), яких дотримуються усі суб’єкти господарювання, що використовують знак “Join UP!”. Так, знак “Join UP!” зображується при оформленні офісних приміщень (зовнішнього і внутрішнього оформлення, вивісок, банерів, декору приміщення), на сувенірній та поліграфічній продукції, яка пропонується споживачам, та в діловій документації.

Для стабільної роботи та розширення кордонів туристичного оператора є важливим пошук та заручення підтримкою партнерів. Великою перевагою буде, якщо такі партнери будуть з відомим ім'ям. Так, «Join Up!» співпрацює з такими брендами як:

- магазин косметики «BEYOND»;
- мережа аптек «Аптека Доброго дня»;
- журнал «ELLE»;
- торговельний центр «ЕПЦЕНТР»;
- мережа автомобільних заправок «WOG»;
- мережа магазинів побутових приладів «ФОКСТРОТ»;
- телевізійний канал «ІНТЕР».

Співпраця з великими компаніями дозволяє популяризувати власний бренд та збільшити клієнтську базу. Як правило, це відбувається завдяки взаємній рекламі. Найпоширеніші рекламні компанії проводяться у вигляді спільним акціям, розіграшам.

«Join Up!» окрім своїх постійних партнерів проводить разові акції з іншими мережами та брендами. Так, одним з останніх розіграшів відбувся з дитячим магазином «Будинок іграшок» та готелем у Дубаї «Dubai Parks and Resorts Головним подарунком була подорож для двох дорослих та дитини, віком до 11 років на 6 ночей, що включала авіапереліт з Києва до Дубая і назад, а також проживання у готелі Larita, Dubai Parks and Resorts. [30]

Виходячи із загального положення та опираючись на сукупність усіх раніше перерахованих та згаданих фактів можна оцінити загальний рівень застосування методів менеджменту на туристичному підприємстві «Join Up!» (табл. 2.6).

Виходячи з оцінки критеріїв, що характеризують задіяний менеджмент на туристичному підприємстві «Join Up!», можна сказати, що даний вид менеджменту задіяний не у повній мірі. Туристичний оператор усе ще проводить заходи, що мають формальну атмосферу. Сьогодні такий формат

застаріває, адже більшість учасників будуть відчувати себе доволі напружено, а це значно погіршує сприйняття інформації

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності та рівня застосування комунікаційних заходів  
на туристичному підприємстві «Join Up!»**

<b>№</b>	<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Оцінка</b>
1	Частота проведення навчальних програм	Частота заходів, під час яких колеги мають змогу розширити свої знання та ознайомитись з переліком напрямків, що пропонує «Join Up!»	7
2	Різноманітність форматів заходів	На скільки підходи заходів різняться між собою, з метою охопити більш ширшу аудиторію	7
3	Економічність проведення заходів	На скільки економічно вигідним є заходи, враховуючи необхідне обладнання, персонал, приміщення тощо.	4
4	Охоплення аудиторії	Задіяна максимальна кількість ресурсів та джерел, що розповсюджують інформацію про майбутнє навчання, з метою залучити якомога більшу кількість бажаючих	6
5	Доступність викладеної інформації	Задіяна максимальна кількість способів презентації інформації слухачам	7
6	Ефективність навчальних заходів	Збільшення обсягів продажів напрямків, що були представлені на заході	8

Джерело: розроблено автором

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 (табл. 2.7).

З табл. 2.7 видно, що «Джоін Ап!» є лідером серед основних конкурентів за таким показником як цінова політика. У той же час підприємство значно поступається за рівнем професіоналізму та якості рекламних засобів. За

показником «якість рекламних засобів» туроператор отримує той самий бал, що й основні конкуренти.

Таблиця 2.7

### Бальна оцінка позицій «Джоін Ап!» серед головних конкурентів

Показники	Джоін Ап!	Анекс тур	Tez tour
Широта турагентської мережі	4	4	4
Популярність серед населення	4	3	4
Рівень професіоналізму персоналу	3	3	4
Якість основних послуг	3	4	5
Якість рекламних засобів	4	4	3
Цінова політика	5	4	3

Джерело: розроблено автором

Таким чином, «Джоін Ап!» є лідером на туристичному ринку України. Дослідження системи менеджменту туроператора в умовах ринку, на якому працює організація, показало її дієвість. У той же час, порівняння з основними конкурентами, показало певні проблеми, які пов'язані з професіоналізмом роботи компанії.

## 2.2. Професійна етика в управлінні персоналом туроператора ТОВ «Джоін Ап!»

Проаналізуємо роль професійної етики в управлінні персоналом туроператора ТОВ «Джоін Ап!». Перш за все треба зазначити, що вимоги до професіоналізму пов'язані з місією компанії. Місія Join UP! – надавати можливість відпочити максимальній кількості українців. А сам відпочинок повинен ставати більш доступним для співвітчизників, з категорії вартісної, екзотичної путівки до масового продукту. Також Join UP! продовжує

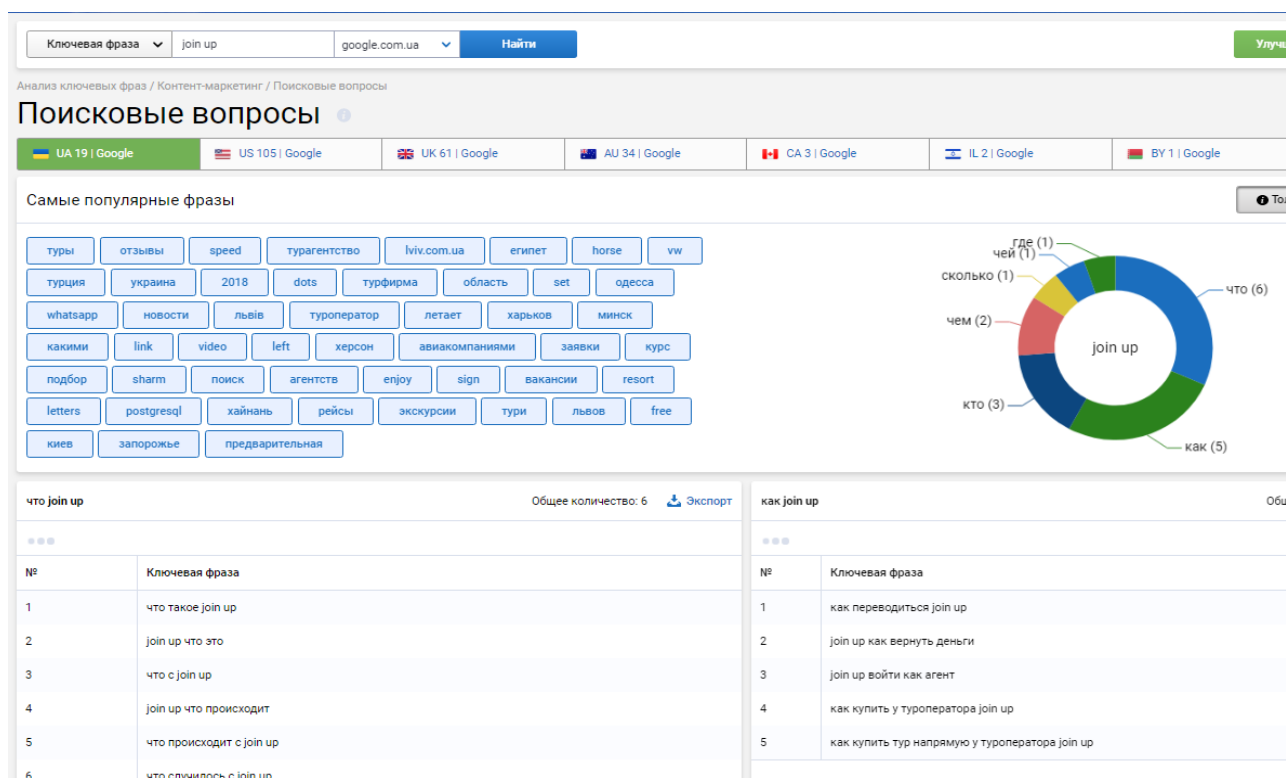
інвестувати у внутрішній туризм в Україні — Карпати, морські резорти, здравниці. Join UP! займається внутрішнім туризмом протягом трьох останніх років. Зараз працює над створенням повноцінного відділу, incoming-компанії, котра буде обслуговувати іноземних туристів, які прямують до України не тільки із сусідніх країн, а й з усього світу. Буде пропонувати повний спектр послуг: від зустрічі в аеропорту до заселення, екскурсійних програм та інших додаткових послуг.

Про визнання знака “Join UP!” серед фахівців у сфері туризму свідчать надані від представників готельної індустрії та компаній-партнерів туроператора листи-подяки за плідну співпрацю та високу якість послуг, зокрема від: Reikartz Hotel Group, Villa Santorini, Leptis Tour, Luxe Voyage, Easy Travel, Hard Rock Hotel & Casino, ArminasTravel, Fenix Tours S.A, туроператора “РЕДІ-РЕСТ”, “Resort Life Travel”, мережі турагентств “На каникулы”, мережі тур агенцій “Поїхали з нами” [30].

Для перевірки діяльності туристичного оператора на предмет відповідності роботи персоналу підприємства принципам бізнес етики, скористаємося пошуковими системами. Результат показав, що підприємство дозволяє собі використовувати неправдиву рекламу. В січні Київське обласне відділення Антимонопольного комітету України оштрафувало компанію на 68 тис грн за неправдиву рекламу стосовно «лідерства» компанії на ринку. 21 червня Тимчасова адмінколегія Комітету поставила крапку в іншому дослідженні. Встановлено, що цей же туроператор пропонував своїм потенційним клієнтам послуги авіакомпаній «МАУ» та «Роза вітрів», з якими в туроператора угод не було. Мова не лише про потенційну шкоду такого обману – в розпорядженні Комітету є звернення громадян, які постраждали, оскільки гарантія перельоту саме цими перевізниками була для них ключовою у виборі туроператора для відпочинку на курортах Єгипту та Туреччини. За це, вже друге поспіль порушення, на туроператора «Джоін Ап!» накладено штраф у розмірі 1,5 млн грн [33].

Використовуючи спеціалізовані сайти, проаналізуємо якість пошукових

запитів про Join Up в Інтернет (рис. 2.4).



**Рис. 2.3. Пошукові запити, пов'язані з Join Up!, зроблені користувачами Google в 2019 році**

Джерело: [34]

З рис. 2.4. видно, що популярними запитами є «Що коїться з компанією», «як повернути гроші». Популярність подібних запитів доводять невідповідність певним критеріям соціально-етичного маркетингу.

Згідно з даними ресурсу Reaction.org «Туроператор JoinUp обманює клієнтів, продає тури в одні готелі, а по факту заселяє в інші, набагато нижчі за класом, або пропонує доплатити по 100 доларів і заселяють в «кращий» готель [35].

Згідно результатів дослідження правових документів компанії, в своїх договорах JoinUp прагне перекласти більшість відповідальності на своїх партнерів-контрагентів (авіалінії, готелі, тощо), відмовляється компенсувати туристам моральну шкоду, а з самих туристів передбачив можливість стягувати низку штрафів. При цьому процедура подачі скарги туристом туроператору занадто ускладнена [34].

З іншого боку, керівництво компанії співпрацює з органами державної влади щодо захисту своїх туристів, зокрема в програмі «Друг». Це ефективний інструмент попередження громадян України, які перебувають за кордоном, про надзвичайні ситуації, природні катаклізми, цивільні заворушення і військові конфлікти. Щоб туристам зареєструватися в системі «Друг», потрібно заповнити електронну анкету, яка складається з таких розділів:

1. Інформація про людину, яка подорожує.
2. Маршрут подорожі і період перебування за кордоном.
3. Інформація про близьких людей, які подорожують.
4. Контактна особа в Україні.

У разі виникнення надзвичайного стану в країні, де зареєстрований турист, система надсилає йому актуальну інформацію у формі текстового повідомлення на номер телефону або повідомлення на електронну пошту. Крім цього, посольство або консульство України матимуть можливість встановити зв'язок з туристом або людьми, зазначеними в анкеті [35].

Щодо питання вирішення суспільних проблем, то «Джоін Ап!» організував форум 3 жовтня 2019 року за загальною темою “Hello, Future. Travel Industry”. Теми доповідей та панельних дискусій:

«Майбутнє України – соціальна відповідальність та тренди в сфері навчання» (ДТЕК академія)

«Туризм та екологія. Взаємозв'язок та взаємодія» (ГО «Україна без сміття»)

«Розвиток туризму в Україні. Потенціал та виклики» (Національна туристична організація України) [38].

У практичному дослідженні туристичного оператора «Джоін Ап!» експертним шляхом було встановлено такий склад показників, що характеризують якість обслуговування: якість зустрічі клієнта, уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт, середній час надання послуг, якість документації, що надається клієнту після купівлі туру, уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати клієнтів

до повторного звернення. Всі зазначені показники ТОВ «Джоїн Ап!» наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз задоволеності клієнтів (у тому числі турагентів)  
обслуговуванням в центральному офісі туроператора «Джоїн Ап!»**

Показники якості обслуговування персоналом компанії	Вага показника	Оцінка якості	Загальна сума	Оцінка середнього значення задоволеності	Оцінка індексу задоволеності клієнтів
1. Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію.	4,8	27	24	40	29
2. Середній час надання послуг	4,6	26	52	37	10
3. Якість документації, що надається клієнту.	4,3	21	26	47	27
4. Уміння працівників спонукати до повторного звернення	2,8	26	53	71	20
Сума (абсолютне значення суми чисел, які знаходяться в графі	16,5	100	155	195	86

Джерело: розроблено автором

Оцінка задоволеності клієнтів якістю обслуговування здійснюється шляхом їх опитування і визначення внеску окремих складових якості в загальний погляд споживачів на якість обслуговування у даній фірмі.

Використовуючи опитувальний лист сербських вчених щодо етичної поведінки співробітників туристичних підприємств описаний в першому розділі проаналізуємо етичну (неетичну) поведінку працівників трьох турагенцій Join Up! в м. Київ (пр. Перемоги 45, вул. Дорогижицька 17, вул. Лаврухіна, 4).

З табл. 2.9. видно, що дві третини опитаних працівників пишаються агентством, в якому вони працюють. Надзвичайно високий відсоток респондентів (85%) вважає, що вони внесли свій внесок у позитивний імідж туристичного підприємства, в якому працюють, і більше двох третин респондентів завжди зосереджують свій час, енергію та ресурси на

вдосконаленні продуктів і послуг. Але є важливим велика кількість співробітників, які завжди або іноді представляють продукти свого туристичного агентства краще, ніж вони є насправді.

Таблиця 2.9

**Результати дослідження щодо етичної поведінки співробітників  
трьох турагенцій Join Up! в м. Київ**

Точність тверджень	Відносна частота (%)		
	Завжди	Іноді	Ніколи
<i>Етична поведінка працівників:</i>			
Я зосереджую свій час, енергію та ресурси на вдосконаленні продуктів та послуг мого туристичного агентства	58	18	3
Я віднось до всіх клієнтів однаково, незалежно від раси, віросповідання, національності чи статі	77	3	0
Я намагаюся уникати емоцій, нетерпимої та образливої поведінки під час контакту з клієнтом / діловим партнером	68	10	2
Я намагаюся бути ввічливим, незалежно від того, наскільки дратівлива людина, і хоч би я не любив її / його	71	9	0
Коли клієнт скаржиться, я розглядаю скаргу рішуче і справедливо	80	0	0
Робота всіх працівників оцінюється за рівними стандартами	41	27	12
<i>Неетична поведінка працівників:</i>			
Я представляю продукти свого туристичного агентства краще, ніж вони є насправді	17	29	34
Я видаляю неприємні відгуки, щоб досягти успіху мого туристичного агентства	2	3	75
Я терплю неетичну поведінку колег на роботі	0	44	36
Я сліпо підкоряюся авторитету, навіть коли є проступки	5	30	44

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи очікувану поведінку в туристичних агентствах Join Up! в м. Київ (табл. 2.10) видно, що особисті цінності переважно впливають на ділову етику туристичних агентств, а внутрішня політика компанії диктує особисту

поведінку працівників при виконанні повсякденних завдань, навіть якщо це в деяких випадках протилежне до особистих етичних поглядів.

Таблиця 2.10

**Результати дослідження співробітників трьох турагенцій Join Up! в м. Київ щодо очікуваних стандартів ведення бізнесу**

Точність тверджень		Відносна частота (%)		
		Завжди	Іноді	Ніколи
Виконуючи щоденні робочі завдання, від мене очікується:				
Етичні очікування	надавати якісну, чітку та достовірну інформацію потенційному клієнту	90	0	0
	вказувати потенційному замовнику зв'язок між ціною та якістю конкретного товару / послуги, який він / вона зацікавив	63	27	0
Неетичні очікування	приховувати або мовчати про ризики використання товару / послуги	0	8	82
	приховувати або мовчати про особливості товару / послуги, які можуть відвернути потенційного клієнта від покупки	2	17	71
	ігноруйте незручні запитання, зауваження та скарги клієнтів	2	21	68
	сприяти послугам туристичних агентств шляхом зниження цінності та важливості конкуренції	8	27	55
	виконувати завдання, хоча я помічаю порушення в необхідній манері виконання	8	54	28

Джерело: розроблено автором

Для визначення рівня забезпечення професіоналізму персоналу туроператора «Джоїн Ап!» технологіями кадрового менеджменту проаналізовано його показники. Аналіз зображено в табл.11 та виставлено значення балами від 1 до 10, де 1 – «показник не використовується в діяльності підприємства» та 10 – «широке та майстерне застосування показника». Максимальне значення з урахуванням частки дорівнює 50 балів і означає ефективну стратегію управління знаннями; 37,5 балів означає добре розвинену

стратегію, 30 балів – задовільну.

Таблиця 2.11

**Забезпечення професіоналізму персоналу тулоператора «Джоін Ап!»  
технологіями кадрового менеджменту**

Сфера менеджменту знань	Показник	Значення, балів	Частка, %	Значення з урахуванням частки, балів
Кваліфікація і рівень освіти	Кваліфікаційний рівень колективу	8	30	2,4
	Кваліфіковане виконання заданих функцій	9	40	3,6
	Створення ключових компетенцій	8	30	2,4
Соціальні технології та електронні бази даних	Інтелектуальна база співробітника	4	20	0,8
	Технології співпраці (groupware)	3	50	0,3
	Соціальні технології	1	30	0,2
Комунікація	Інструменти управління робочими потоками	5	25	1,3
	Наставництво	6	15	0,9
	Використання сторітеллінгу	3	10	0,3
Корпоративні стандарти і етика	Інструкції	9	30	2,7
	Орієнтація на споживача	7	40	2,8
	Торгова марка та імідж	8	30	2,4
Всього:				25,9

Джерело: розроблено автором

На підприємстві «Джоін Ап!» 60% працівників мають вищу або середню

спеціалізовану освіту у сфері туризму, це означає загальний високий рівень кваліфікації кадрів, також на підприємстві розроблено систему ключових компетенцій співробітників [43].

Туроператор залучає інновації у розробці туристичного продукту, продукт створюється за класичними, а інколи застарілими зразками. Керівництво заохочує працівників до створення якісного нового виду турів, але у той же час орієнтується на масовість та зрозумілість для середньостатистичного клієнта. Також компанія не впроваджує сучасні технології ні до розробки, ні до туристичного обслуговування (наприклад: власні програми для смартфонів, аудіо-гіди).

На підприємстві створено спільну електронну базу (репозитарій), також дуже сильно розвинена база клієнтів – вона є спільною, а не індивідуальною для кожного працівника, тобто при звільненні працівник не забирає її з собою, що має дуже негативні наслідки.

Найбільш поширеними формами комунікації є наставництво (між менеджером та керівником підрозділу) та неформальні стосунки співробітників, це створює теплий соціальний клімат на підприємстві проте суперечить стратегії знань. На підприємстві є мережа Інтранету, хоча для комунікації співробітники використовують месенджери та соціальні мережі.

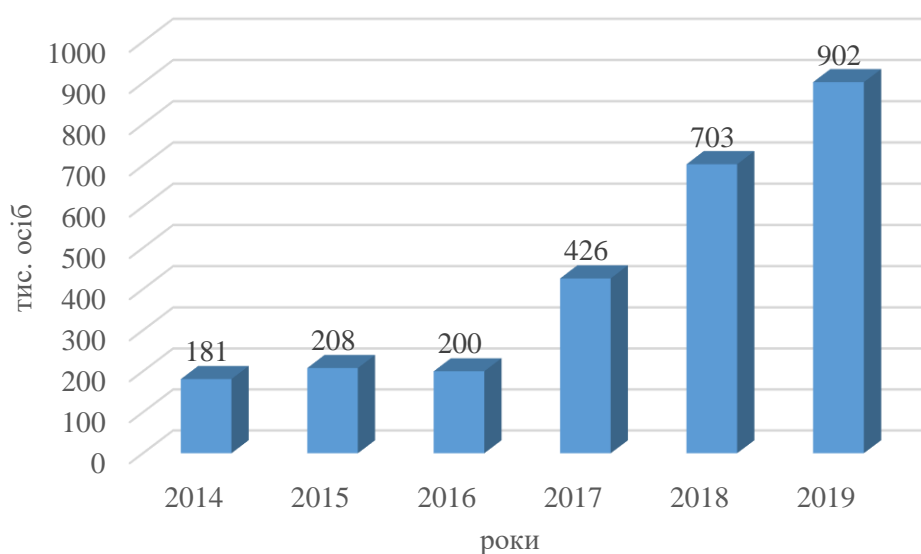
Отже, система забезпечення професіоналізму кадрів підприємства «Джоін Ап!» згідно результатів аналізу набрала 25,9 балів з 50 можливих – це значення є незадовільним. Стратегія забезпечення професіоналізму роботи співробітників підприємства потребує корекції, найбільш проблемними сферами є неетичне відношення до клієнтів, орієнтація тільки на ціну, а не на якість, не використання інноваційних методів та сучасних технологій.

### **2.3. Вплив професійної етики на ефективність роботи туристичного підприємства**

Проаналізуємо вплив професійної етики на ефективність роботи

туристичного підприємства «Джоїн Ап!». Станом на 31 грудня 2019 року туроператор посідає перше місце в ТОП-10 туроператорів за кількістю обслуговуваних туристів (703 388 осіб), знаходиться в ТОП-10 туроператорів за кількістю обслуговуваних іноземних громадян (18 623 осіб), в ТОП-10 туроператорів за кількістю обслуговуваних українських громадян, що подорожували за кордон (678 013 осіб), та входить до п'ятірки лідерів серед туроператорів за кількістю обслуговуваних українських громадян, що подорожували по Україні (6 752 особи) та найбільших туроператорів за кількістю штатних одиниць (263 особи), що підтверджується довідкою Міністерства економічного розвитку і торгівлі України за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2019 рік

За період з 2014 по 2018 рік послугами з влаштування подорожей та екскурсій туристських, що пропонуються туроператором під знаком “Join UP!”, користувалися 1 707 825 осіб.



**Рис. 2.4. Динаміка кількості туристів, обслугованих “Джоїн Ап!” за 2014-2019 рр..**

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Зробимо аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, оскільки професіоналізм праці працівників компанії впливає на її

економічну ефективність. В табл. 2.12 наведено ці показники за 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.12

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Джоїн Ап!»**

Найменування показника	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24670	27340	2670	10,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21462,9	24059,2	2596,3	12,10
Собівартість у відсотках до виручки, %	87	88	1	1,15
Валовий прибуток, тис. грн.	3207,1	3280,8	73,7	2,30
Інші операційні доходи, тис. грн.	1001,6	1045,8	44,2	4,41
Адміністративні витрати, тис. грн.	678,7	734,9	56,2	8,28
Витрати на збут, тис. грн.	845,7	901,3	55,6	6,57
Інші операційні витрати, тис. грн.	1367,8	1008,8	-359	-26,25
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1316,5	1681,6	365,1	27,73
Інші фінансові доходи	23,8	12,7	-11,1	-46,64
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	1340,3	1694,3	354	26,41
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	254,657	321,917	67,26	26,41
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	1085,643	1372,38	286,74	26,41

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

З табл. 2.12 видно, що підприємство є прибутковим. Чистий дохід в 2019 році порівняно з 2018 р. зріс на 10,82% і склав 27340 тис. грн. Зростання доходу пов'язано зі збільшенням вартості туру внаслідок інфляції, також збільшенням кількості обслугованих клієнтів, що видно з рис. 2.4. Також в 2019 році клієнти компанії частіше обирали тури вищого класу.

Оскільки прибуток є абсолютним показником ефекту діяльності організації, а найбільш інформативними є відносні показники, то прорахуємо

рентабельність підприємства. В табл. 2.13 наведено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.13

### Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства «Джоін Ап!»

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+), (-), п.п.
			2018	2019	
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	5,1	5,7	0,6
Рентабельність діяльності, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	4,4	5,0	0,6

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

З табл. 2.13 видно, що підприємство є рентабельним, тобто в 2019 році на 100 грн витрат припадає 5,7 грн прибутку. Видно, що, наприклад, рентабельність діяльності в 2019 порівняно з 2018 році збільшилася на 0,6 п.п.

Оскільки ми аналізуємо професіоналізм компанії в контексті управління персоналом, то треба визначити його продуктивність. В табл. 2.14 представлено вихідні дані та результати розрахунків продуктивності роботи персоналу компанії «Джоін Ап!».

Таблиця 2.14

### Аналіз використання трудових ресурсів туроператора «Джоін Ап!»

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22	22	0,0	0,0
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	24670,0	27340,0	2670,0	10,8
Кількість обслугованих клієнтів, тис. осіб	703,0	902,0	199,0	28,3
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	1121,4	1242,7	121,4	10,8
Продуктивність праці в натуральному виразі, тис. клієнтів / особу	32	41	9,0	28,3

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

З табл. 2.14 видно, що продуктивність в 2019 році порівняно з 2018 роком зросла як в натуральному та і вартісному виразі. Проведені результати дослідження показали позитивний економічний результат від роботи. У той же час, потрібно з'ясувати оцінку роботи підприємства зі сторони партнерів компанії, перш за все, турагентів, як вони оцінюють професіоналізм персоналу компанії.

Для оцінки якості роботи компанії з клієнтами та партнерами, скористаємося результатами дослідження Української асоціації туристичних агентів (УАТА). З 15 жовтня по 14 листопада 2019 р. УАТА проводила опитування серед директорів і менеджерів турагенцій про туроператорів, що мають власні чартерні програми по найбільш масових напрямках [39]. В табл. 2.15 наведено результати оцінки якості роботи туроператора з точки зору зручності для турагента за підсумками сезону «літо 2019».

Таблиця 2.15

**Результати оцінки якості роботи туроператора з точки зору зручності для турагента за підсумками сезону «літо 2019»**

Туроператор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Середній бал
Tez Tour	4,27	3,92	4,52	4,55	4,36	4,26	4,07	4,20	4,22	4,56	4,29
<b>Join Up!</b>	4,36	4,55	4,14	4,70	4,34	3,51	3,77	3,72	4,47	4,71	4,23
Pegas Touristik	4,19	4,00	4,43	4,05	4,14	4,12	3,69	3,90	4,21	4,60	4,13
Kompas	3,87	3,71	4,04	4,24	4,13	3,64	3,57	3,65	3,97	4,30	3,91
TUI	3,97	3,89	3,59	2,32	3,10	3,75	3,39	3,43	4,29	4,56	3,63
Coral Travel	3,40	3,20	4,08	1,87	3,64	4,10	3,44	3,55	4,16	4,34	3,58
ALF	3,68	3,43	3,47	2,83	3,40	3,28	3,42	3,43	3,78	4,10	3,48
Anex Tour	3,98	3,93	3,07	4,28	1,74	4,11	1,87	2,62	3,48	4,20	3,22
TPG	3,51	3,34	3,10	1,88	3,10	2,75	3,33	2,94	3,89	4,25	3,21
Середній бал	3,91	3,77	3,83	3,41	3,55	3,73	3,39	3,49	4,05	4,40	3,75

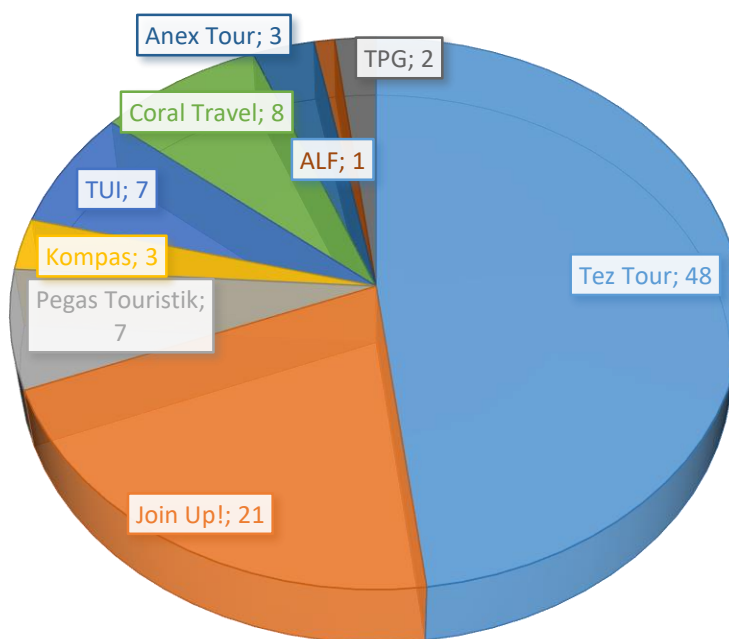
1 – справедливість комісійної програми (розмір, шкала), 2 – сайт (зручність, швидкість), 3 – актуальність цін в підборі і по факту бронювання, 4 – використання промо рісе, 5 - приховані платежі (доплата за рейс, паливний збір), 6 – непідтвердження замовлень, 7 – оцінка роботи «гарячої лінії» (неробочий час), 8 –

лояльність у вирішенні спірних питань, 9 – умови оплати по ранньому бронюванню, 10 – виставлення рахунку

Джерело: [39]

Як видно, з таблиці, 8 туроператорів оцінювалися за 10 критеріями з точки зору зручності роботи для турагента. Перед обробкою результатів з масиву даних були виключені завідомо неправдиві відповіді. Варто відмітити, що у порівнянні з рейтингом за результатами зимового сезону, порядок місць залишився незмінним. TEZ TOUR знову зайняв перше місце, але розрив із компанією Join UP!, що посіла друге місце, скоротився з 0,18 до 0,06 бала [37].

Наприкінці опитування був вибір туроператора турагентом за інших рівних умов за підсумками сезону «літо 2019». Результати відповідей на це питання можна побачити на рис. 2.3.



**Рис. 2.5. Вибір туроператора турагентом за інших рівних умов за підсумками сезону «літо 2019», %**

Джерело: [39]

З рис. 2.5 видно, що Join Up! опинився на другому місці серед обраних туроператорів, поступаючись лише Tez Tour. Це доводить ефективність роботи з туристичними агентами України.

Важливим є також оцінка роботи туроператора з точки зору зручності для

туриста за підсумками сезону «зима 2018/2019». В табл. 2.16 представлено результати дослідження щодо цього питання.

Таблиця 2.16

**Результати оцінки якості роботи туроператора з точки зору зручності для туриста за підсумками сезону «літо 2019» [40]**

Туроператор	1	2	3	4	5	6	7	Середній бал
Tez Tour	4,82	4,51	4,65	4,35	4,24	3,73	4,21	4,36
Pegas Touristik	4,51	4,09	4,58	4,19	4,14	3,59	4,10	4,16
Coral Travel	4,44	4,13	4,36	3,89	4,07	3,51	3,77	4,02
Kompas	4,39	4,11	4,30	3,84	3,71	3,48	3,65	3,93
TUI	4,28	3,83	3,95	3,76	3,93	3,72	3,63	3,87
ALF	4,09	3,95	4,06	3,69	3,39	3,18	3,44	3,69
Anex Tour	3,90	3,03	4,38	2,73	3,97	3,39	2,89	3,47
<b>Join Up!</b>	3,00	2,31	4,04	3,45	3,55	3,97	3,88	3,46
TPG	3,77	3,56	3,48	3,37	3,08	3,28	3,17	3,07
Середній бал	4,13	3,72	4,20	3,70	3,79	3,54	3,63	3,82

1 – дотримання оголошеної польотної програми (зокрема міста вильоту), 2 – переноси і затримки рейсів, 3 – частота незаселень в заброньовані готелі, 4 – оцінка роботи гідів, 5 – підтвердження замовлення (швидкість, частота відмов), 6 – гарантія кращої ціни по ранньому бронюванню, 7 – лояльність у вирішенні спірних питань.

Джерело: [39]

Майже по вісім критеріям перше місце тримає TEZ TOUR, а на друге місце впевнено посідає Pegas Touristik. Але в трійці лідерів у порівнянні з минулим сезоном, все ж таки, відбулися зміни: TUI втратив одразу дві позиції і посів п'яте місце. Варто відмітити також, що компанія Join UP!, що посідала в зимовому сезоні останню сходинку, покращила свою позицію, обігнавши компанію TPG. В цілому, в літньому сезоні 2019 якість роботи туроператорів була оцінена дещо вище, ніж в зимовому (3,82 проти 3,71). Знову можемо відмітити, що найбільші туроператори сегменту масового туризму розташовуються ближче до нижніх шаблів рейтингу і лише 3 з 9 туроператорів отримали оцінку вище чотирьох [38].

Таким чином, вище отримані дані дозволяють стверджувати, що у підприємства є проблеми щодо дотримання персоналом правил професійної

етики. При чому, це стосується не тільки партнерів компанії, але й центрального офісу компанії. Для того щоб, підсумувати результати дослідження підприємства, узагальнити оцінку внутрішнього потенціалу підприємства рекомендовано та ринкового стану туристичного підприємства доцільно використати метод SWOT-аналізу. Дослідження сильних та слабких сторін здійснено у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, просторової, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Матриця SWOT туристичного оператора «Джойн Ап!»

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>-розширення ринку</li> <li>-розробка нових турів</li> <li>-використання реклами</li> <li>- зростання кількості спеціалістів</li> <li>-відкриття нових представництв в регіонах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-відомий бренд</li> <li>-стабільний прибуток</li> <li>-розгалужена фрайчазингова мережа</li> <li>-цінова політика</li> <li>-наявність ексклюзивних турів</li> <li>-ріст постійних клієнтів</li> <li>-використання Інтернет ресурсів</li> </ul>
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>-форс-мажорні обставини внаслідок COVID-19</li> <li>-конкуренція</li> <li>-економічна нестабільність</li> <li>- погіршення соціально-демографічної ситуації</li> <li>- інфляційні процеси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький ступень довіри серед турагентів</li> <li>- відголоски проблеми з авіап перевезенням в 2018 р.</li> <li>-значне навантаження на одного спеціаліста;</li> <li>- перевага ціни над якістю</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.17 видно, що туристичний оператор має свої сильні сторони та в нього можливості для подальшого розвитку за умови сприятливого використання позитивних зрушень в макро- та мікросередовищі. У той же час, до слабких сторін підприємства слід віднести низький ступень довіри серед

турагентів та перевага ціни над якістю, що впливає на професійну етику персоналу.

## **Висновки за розділом 2**

Таким чином, ТОВ «Джоін Ап!» є одним з лідерів туристичного ринку. Туристичне підприємство укомплектоване кваліфікованими кадрами. в системі управління підприємством застосування внутрішніх резервів в процесі вирішення поставлених задач знаходиться на задовільному ступені реалізації, що пов'язано з високим ступенем навантаження співробітників.

Популярність туроператора і знаку ТОВ «Джоін Ап!» серед споживачів підтверджується результатами дослідження його присутності в інформаційному просторі. У той же час, проблеми в організації туроператорської діяльності з метою максимального збільшення обсягів реалізації, а також не завжди етична поведінка персоналу компанії дозволяють стверджувати про необхідність удосконалення управління туристичним підприємством та його відповідності критеріям професійного менеджменту.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТУРОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН АП!»**

### **3.1. Розробка моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!»**

Результати дослідження системи управління персоналом «Джоін Ап!» стосовно професійної етики виявили її певну недосконалість. Розвиток сфери гостинності призводить до безперервного підвищення вимог до управління. Відповідно сучасна система якісного управління, яку доцільно впровадити на туроператорі «Джоін Ап!», повинна включати такі елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу. Підприємства індустрії гостинності функціонує в умовах ринків, тому посилюється вплив ринкових сил, що вимагають підвищення конкурентоспроможності та задоволення споживача, що забезпечує добробут підприємства, його працівників і власників. Сучасна концепція маркетингу визначає завдання виробничо-збутової діяльності підприємства, спрямованої на досягнення кінцевого результату - прибутку при збереженні або зміцненні благополуччя споживача і суспільства. Ця концепція означає збалансованість трьох факторів: прагнення до прибутку, облік купівельних потреб і інтересів суспільства.

2. Удосконалення корпоративної культури туристичного підприємства. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що розділяються всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку між працівниками туроператора, їх взаємовідносини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками і т.д. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість до своєї організації. Досягнення цих цілей повинно відображатися в вимірних результатах, заснованих на ключових показниках, що піддаються інтерпретації.

Зазначені напрями повністю узгоджуються з вимогами, які встановлені у міжнародному стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги» [74]. Через свою винятковість і застосовність на будь-якому підприємстві стандарт завоював авторитет і популярність серед українських підприємств. Працюючи за стандартами ISO 9001, компанія вигідно вирізняється на ринку, оскільки ефективне управління дозволяє:

- максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів;
- ефективніше використовувати часові та грошові ресурси;
- оперативно усувати виникаючі помилки в професійній етиці;
- вивести мотивацію і залучення персоналу на новий рівень, сприяючи вдосконаленню внутрішніх процесів;
- підвищувати лояльність до компанії з боку партнерів і клієнтів;
- надавати товари і послуги кращої якості.

Головна задача, яка має стояти перед адміністрацією туроператора - не контролювати кожну операцію або одиницю продукції, а створити умови, що зводять до мінімуму помилки в роботі. Цей так званий процесний підхід був остаточно запроваджено у версії стандарту 2008 року і подальший розвиток отримав в ISO 9001 2015 року. У новому документі роль базової характеристики діяльності компанії – результативності – істотно підвищена.

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається).

Текст ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту.

Звернемо увагу, що основна перевага наявності сертифікованої за ISO системи якості - повна прозорість і точність управління всіма процесами, суттєве скорочення проблем в обслуговуванні. Але побудова такої системи

досить складний і витратний процес, який окупає себе не відразу. Після проходження незалежної оцінки і отримання сертифіката відповідності вашої системи управління вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, підприємство тим самим підтверджує своїм клієнтам наявність діючої системи управління якістю на підприємстві, підтверджує етичність своєї діяльності

Виходячи з вимог ISO 9001 можна сформуванати основні вимоги до моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні вимоги до моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!»**

Джерело: розроблено автором

Відповідно до вимог ISO 9001 для створення системи управління якістю

організація повинна пройти певні кроки (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Процес створення ефективної системи управління професійною культурою співробітників «Джоін Ап!»**

Джерело: розроблено автором

Приведення системи управління професійною культурою персоналу туроператора «Джоін Ап!» під стандарт ISO 9001:2015 не передбачає впровадження цілком нової системи управління якістю, якщо вона вже є, однак, вимагатиме як перегляду структури управління організації в цілому, так і впровадження сучасних технологій управління. Деякі організації повинні будуть значно перебудувати систему управління, а іншим будуть потрібні зміни лише деяких процесів. Система управління будується у відповідності зі специфічними завданнями підприємства. Туристичні підприємства можуть самостійно проводити процес реформування системи управління, або, як зазначалося вище, запросити місцеві або зарубіжні консалтингові фірми.

Всі процеси і діяльність на підприємстві повинні ґрунтуватися на принципі PDCA (Plan – Do – Check – Act). Стандарт вимагає дотримання цього принципу у всій діяльності, тобто організація повинна розробити, задокументувати, впровадити та підтримувати в робочому стані систему менеджменту якості роботи персоналу, постійно покращувати її результативність. Документація системи управління якістю роботи персоналу повинна містити в собі:

- а) документально оформлені політику та цілі в сфері професійної етики;
- б) настанову з якості;
- в) задокументовані методики та протоколи;
- г) документи, зокрема протоколи, що їх організація визначила як потрібні для забезпечення результативного планування, реалізації та їх контролю.

«Документована процедура» означає, що процедура розроблена, документально оформлена, впроваджена і підтримується в робочому стані. Один документ може стосуватися вимог стандарту однієї або кількох методик. Вимога про наявність документованої процедури може бути реалізовано більш ніж одним документом [75].

Згідно з п. 4.2. ISO 9001:2015 ступінь документування системи менеджменту якості для різних організацій може відрізнятися ступенем документування залежно:

- а) від розміру організації та видів діяльності;
- б) від складності та їх взаємодіями;
- в) від компетентності персоналу.

Документація може бути в будь-якій формі і на будь-якому носії. Таким чином на туристичному підприємстві «Джоін Ап!» документація може бути розроблена в електронній формі, у формі аудіо або відеозаписів.

ISO 9001 вимагає мінімальний набір документації в організації, який дозволяє їй ефективно функціонувати. Частина цих документів перераховується в тексті стандарту (наприклад, наявність посібник з якості роботи персоналу у сфері професійної етики), частина визначається самою організацією. Виходячи

з цього документообіг туристичного оператора «Джоін Ап!» після впровадження стандарту ISO 9001 виглядатиме таким чином (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Документообіг туроператора «Джоін Ап» після впровадження стандарту ISO 9001**

Джерело: розроблено автором

У той же час, якщо на підприємстві немає необхідної матеріальної бази або працівники не зацікавлені у високій якості своєї праці, то значить, немає тієї основи, яка потрібна для створення високоякісної продукції, тобто вектор якості дорівнює нулю і вся робота по управлінню якістю обслуговування клієнтів туроператора проходить даремно. Впровадження запропонованої моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін

Ап!» з урахуванням вимог ISO 9001 потребує ініціативності з боку власника туроператора, всього персоналу, оскільки цей процес передбачає проведення певного кола необхідних заходів.

### **3.2. Розробка заходів щодо впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу**

Впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу слід почати з затвердження власником програми заходів. Всі заходи можна розбити за сферами застосування, зазначеними в стандарті ISO 9001. (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1*

#### **Напрями впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу**

Сфера застосування	Напрямок
Управління документацією	Розробка внутрішніх стандартів та спеціальних документів та дотримання їх
Зобов'язання керівництва	Колективний підхід до управління, залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень
Орієнтація на споживача	Становлення клієнтоорієнтованого управління на основі вивчення ринку, регулярних комунікацій з клієнтами, поваги до них
Планування	Впровадження планування, встановлення критеріїв ефективності
Відповідальність, повноваження та комунікації	Зміна організаційної структури шляхом удосконалення HR служби, та посад пов'язаних з управлінням якістю
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації персоналу, посилення його вмотивованості
Моніторинг	Вивчення сприйняття клієнтами обслуговування шляхом анкетування
Внутрішній аудит	Впровадження системи регулярних перевірок згідно затвердженого плану

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.1. видно, що перед адміністрацією стоїть задача докорінної зміни управління туристичним підприємством. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. У той же час адміністрація туристичного підприємства має кожного року поступового досягати максимальних результатів. Як наслідок цього пропонується певна програма заходів, які можна реалізувати в 2020 році, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма оперативних заходів з удосконалення управління туроператором  
«Джоін Ап!» на 2020 рік**

Найменування заходу	Виконавці	Відповідальна особа	Період реалізації
1	2	3	4
Оновлення організаційної структури підприємства, складання штатного розкладу, розробка системи електронного зворотного зв'язку з клієнтами та партнерами	Директор, юрист-діловод, системний адміністратор, HR-менеджер	Директор	1.01.2020-10.01.2020
Розробка основних документів відповідно вимог ISO 9001:2015 (паспорт туроператора, посібника з професійної етики, технічного опису туроператора)	Бухгалтерія, департамент по роботі з клієнтами, відділ маркетингу, відділ продажів, HR служба, MICE відділ, візовий відділ, відділ регулярних авіаперевезень, відділ розробки турів	керівники департаментів та відділів	10.01.2020-10.02.2020
Розробка посадових інструкцій	Бухгалтерія, департамент по роботі з клієнтами, відділ маркетингу, відділ продажів, HR служба, MICE відділ, візовий	керівники департаментів та відділів	20.01.2020-20.02.2020

	відділ, відділ регулярних авіаперевезень, відділ розробки турів		
--	---	--	--

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4
Розробка системи внутрішнього аудиту	Всі департаменти та відділів	керівники департаментів та відділів	10.01.2020-31.12.2020
Визначення вимог ринку щодо професійної етики, розробка рекламної кампанії щодо підвищення якості обслуговування, моніторинг рівня зацікавленості клієнтів питаннями професійної культури	Директор відділу HR та ділової етики, спеціаліст з ділової етики та КСВ, системний адміністратор	Директор відділу HR та ділової етики	10.01.2020-31.12.2020
Розробка критеріїв ефективності праці, розробка положення про атестацію кадрів	HR-менеджер	Директор відділу HR та ділової етики	10.01.2020-01.05.2020
Атестація кадрів з питань професійної етики	Бухгалтер кухні, старший адміністратор ресторанного департаменту, шеф-кухар, головний інженер, менеджер господарської служби, адміністратор готелю, юрист-діловод	Директор відділу HR та ділової етики	10.05.2020-30.05.2020
Підвищення кваліфікації кадрів з питань професійної етики	HR-менеджер	HR-менеджер, спеціаліст з ділової етики та КСВ	10.01.2020-31.12.2020
Реформування корпоративної культури	HR-менеджер	спеціаліст з ділової етики та КСВ, HR-менеджер	10.01.2020-31.12.2020
Перегляд умов роботи з франчайзинговою	Відділ франчайзингу, юрист	керівники департаментів,	10.01.2020-31.12.2020

мережею		спеціаліст з ділової етики та КСВ	
---------	--	-----------------------------------	--

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.2. видно, що слід почати з оновлення організаційної структури підприємства оскільки в програмі передбачені завдання, розв'язання яких покладено на спеціалісті в своїй сфері, які потрібно включити в штатний розклад.

В табл. 3.3 подано характеристику нових посад, передбачених в оновленій організаційній структурі «Джоін Ап!»

Таблиця 3.3

**Характеристика нових посад, передбачених в оновленій організаційній структурі «Джоін Ап!»**

№	Посада	Головні посадові обов'язки та задачі
1	Спеціаліст з ділової етики та КСВ	Визначення методів залучення клієнта, створення ефективної програми лояльності, розширення і сегментування клієнтської бази, пошук «оптових» покупців туристичних послуг, підтримка фірмового стилю, проведення рекламних кампаній.
2	Директор відділу HR та ділової етики	Розробка маркетингової стратегії та її впровадження, розробка загальної концепції внутрішнього маркетингу та контроль за його реалізацію.

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.3 видно, що майже кожній посаді передбачена важлива функція у суттєвому професійної культури відповідно до стандартів ISO 9001:2015. У той же час поява нової посади в управлінні підприємством обумовлює необхідність у перепроєктуванні системи управління підприємством, оскільки модифікуються інформаційні та матеріальні потоки. В табл. 3.4. наведено характеристику процесу проектування роботи нових посад, передбачених в оновленій організаційній структурі «Джоін Ап!».

Наступним кроком в удосконаленні адміністративного управління туристичним підприємством є розробка основних документів відповідно вимог

ISO 9001:2015. Головним з них є паспорт туроператора і посібник з професійної етики.

«Паспорт туроператора» – внутрішній (корпоративний) стандарт – опис технічних характеристик туроператора, на основі застосовуваного галузевого стандарту. У разі якщо характеристики об'єкта не відповідають стандарту, повинні бути вжиті необхідні роботи, щоб внутрішній стандарт відповідав або перевищував галузеві [76].

Таблиця 3.4

**Проектування роботи нових посад, передбачених в оновленій  
організаційній структурі «Джоін Ап!»**

Найменування посади	Вимоги до посади	Контекст роботи
Спеціаліст з ділової етики та КСВ	Вища спеціальна освіта, стаж не менше 3-х років, навички роботи з ПК	безпосередній керівник – директор відділу HR та ділової етики; отримує необхідну для своєї роботи інформацію від відділів; надає інформацію бухгалтерам, керівникам департаментів, власнику; поява посади обумовлює створення окремого робочого місця в відділі HR та ділової етики;
Директор відділу HR та ділової етики	Вища спеціальна освіта, стаж не менше 3-х років, у тому числі на управлінській посаді, навички роботи з ПК	безпосередній керівник – директор підприємства; отримує необхідну для своєї роботи інформацію від директора, підлеглих, керівників департаментів; надає інформацію підлеглим, керівникам департаментів, директору; поява посади обумовлює створення окремого робочого місця в відділі;

Джерело: розроблено автором

Додатково в «Паспорт туроператора» буде включено:

опис сфери застосування та статус «Паспорти туроператорів»;

коротку характеристику підприємства та наданих їм послуг.

У «Посібнику з професійної етики» дається опис організації та процедур, що використовуються в системі якості для реалізації виробленої політики в

області якості з посиланням на задокументовані методики. Методичні рекомендації з розробки загального керівництва якістю викладені в міжнародному стандарті ISO 10013 «Методичні вказівки щодо розробки Посібника з якістю». Посібник за якістю буде включати «Типові робочі процедури», в яких міститься опис нормативних вимог щодо складу, змісту і порядку виконання робіт, щодо взаємодії підрозділів і служб під час їх виконання, а також часові нормативи, наприклад, правила поведінки обслуговуючого персоналу.

Крім типових робочих процедур обслуговування туристів туроператор повинний мати типові робочі процедури щодо ідентифікації й усунення причин фактичних або потенціальних невідповідностей у процесах або системі якості. Повинні бути визначені і задокументовані всі процеси навчання і підвищення кваліфікації співробітників, визначені кваліфікаційні вимоги до співробітників, які не мають спеціальної освіти.

При документуванні систем якості такого підприємства як «Джойн Ап!», з розгалуженою інфраструктурою і різними видами відділів, що мають суттєві специфічні відмінності в своїй діяльності, «Посібник з професійної етики» розробляється у вигляді окремих посібників з якості для кожної зі служб. У цих посібниках з якості дається повний опис виконаних робіт.

«Робочі інструкції» – конкретні методики виконання робіт, що мають силу внутрішніх стандартів або є такими офіційно.

Записи для надання доказів відповідності вимогам і результативності функціонування системи менеджменту якості здійснюються по ходу процесів обслуговування в порядку реєстрації та обліку виконуваних робіт. Вони повинні бути чіткими, легко ідентифікованими. Записи - це зареєстровані дані про якість, що надають докази, прямо або опосередковано свідчать про те, відповідає чи не відповідає продукція і система якості встановленим вимогам. Слід зазначити, що ця інформація може бути конфіденційною і вимагає відповідного звернення.

В реалізацію впровадження системи документообігу, розробку стандартів

якості має бути залучена максимальна кількість співробітників туроператора. Аналіз діючої системи адміністративного управління довів переважання індивідуального підходу до прийняття рішень. У той же час групове (колективне) рішення значною мірою дозволяє знизити степінь ризику, проте потребує більш складної процедури. Серед колективних рішень особливо часто зустрічаються «непомітні рішення», коли хтось із учасників вносить певну пропозицію щодо обговорюваного питання й виникає дискусія. Чіткої позиції ніхто свідомо не виражає, а рішення виникає наче саме по собі. «Рішення взаєморозуміння» виникає в результаті дискусій, а не голосування. Дискусія продовжується доти, поки кожний із учасників не зможе хоча б частково схвалити висунуту пропозицію. При цьому всі відчують, що вони вплинули на прийняття рішення. Таке рішення не потребує безпосередньої одностайності, проте, оскільки дискусія продовжувалася досить довго, кожний знає чому дійшли до такого рішення.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід враховувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва.

Директор має забезпечити визначення і доведення до відома персоналу організації відповідальності і повноважень.

Адміністрація туроператора має призначити одного з представників керівництва організації, на якого, незалежно від інших обов'язків, повинна бути покладена відповідальність і повноваження, спрямовані:

- а) на забезпечення розробки, впровадження та підтримки в робочому стані процесів, необхідних для системи управління якістю;
- б) на звітування перед найвищим керівництвом про функціонування системи управління якістю і про потребу її поліпшення;
- в) на забезпечення обізнаності з вимогами замовника в межах організації.

Персонал, залучений до робіт, які впливають на відповідність туристичного продукту вимогам, повинен бути компетентним, тобто мати

належні освіти, професійну підготовленість, навички та досвід. На відповідність туристичного продукту вимогам прямо чи опосередковано впливає персонал, який виконує будь-яку роботу в рамках системи менеджменту якості.

В п. 6.2 стандарту ISO 9001: 2015 «Системи менеджменту якості - вимоги» зафіксовано, що організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність вимогам до якості продукції;

б) якщо це застосовно, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів з метою досягнення необхідної компетентності;

в) оцінювати результативність вжитих заходів;

г) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;

д) підтримувати в робочому стані необхідні дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Таким чином, керівнику відділу HR та ділової етики на чолі з адміністрацією туроператора необхідно на початку 2020 року зробити комплексну оцінку діяльності працівників туроператора, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу, зокрема щодо професійної етики.

З метою здійснення ефективного аудиту персоналу туроператора варто використати відповідні психодіагностичні методики, наведені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Перелік психодіагностичних методик, які можуть бути використані в процесі аудиту персоналу [49]**

Якість	Назва методики діагностики	Призначення методики
1	2	3

Здатність до творчості	Тест Гілфорда (модифікований)	Спрямований на дослідження креативності, творчого мислення
Психічні стани особистості	Шкала реактивної тривожності Спілберга – Ханіна	Направлена на діагностику реактивної тривожності або тривожності як індикатора психічного стану людини
	Методика САН (Самопочуття – Активність – Настрій)	Направлена на діагностику таких важливих індикаторів психічного стану людини, як самопочуття, активність, настрій

## Закінчення табл. 3.5

Комунікативні уміння	Тест КОС (комунікативні і організаторські схильності)	Дозволяє визначити рівень комунікативних і організаторських здібностей особистості
	Тест комунікативних умінь Міхельсона	Визначає рівень комунікативної компетентності і ступеня сформованості основних комунікативних умінь
Упевненість в собі	Тест асертивності	Призначений для оцінки впевненості в собі, здатність діяти, поважати права інших людей
	Методика дослідження факторів привабливості у професії	Дозволяє визначити основні чинники, які мотивують діяльність особистості
Мотивація діяльності	Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіхів	Призначений для диференційованої оцінки двох пов'язаних, але протилежних мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху й боязнь невдачі, поєднання яких створюють певний тип особистості й зумовлюють різну поведінку
Ціннісна структура особистості	Тест Рокіча «Ціннісні орієнтації»	Дозволяє визначити змістовну сторону спрямованості особистості й основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе, основу світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основу життєвої концепції і «філософії життя»
	Морфологічний тест життєвих цінностей	Дозволяє досліджувати проблеми мотивації, пріоритет різних життєвих сфер діяльності
	Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі	Призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе та ідеальне «Я», а також вивчення взаємин в малих групах, виявляє переважаючий тип ставлення до людей в самооцінці і взаємооцінці
Міжособистісні стосунки в колективі	Карта-схема Л. М. Лутошкіна	Дозволяє діагностувати психологічний клімат, взаємини, що склалися в колективі, характер ділової співпраці, відношення до значущих явищ життя
	Соціометрія Я.	Призначена для дослідження міжособистісних

	Морено	зв'язків у колективі, характеру емоційних стосунків, структури групових зв'язків
--	--------	--

Джерело: розроблено автором

Проведення кадрового аудиту з використанням вищенаведених методик дозволить в досить короткий термін оволодіти необхідною інформацією про ступінь розвитку професійних та особистісних навиків персоналу, зокрема:

- відповідальності та навиків прийняття рішень;
- навиків командної роботи; лідерських якостей;
- комунікативної компетенції;
- креативності;
- стійкості до стресових ситуацій;
- лояльності по відношенню до компанії
- чесності та порядності тощо.

У результаті проведення кадрового аудиту надаються конструктивні рекомендації, які, можливо, потребуватимуть від менеджменту туроператора проведення відповідних кадрових та організаційних змін, а також розробка системи заходів з підвищення рівня професійної етики персоналу.

Однією з таких форм є впровадження навчальних семінарів та тренінгів. В незалежності від результатів кадрового аудиту, доцільним буде впровадити тренінги для підвищення кваліфікації персоналу туроператора, так як саме вони спілкуються з клієнтами і від них залежить якість обслуговування гостей в туроператорі.

У компанії 22 штатні одиниці. Семінари рекомендовано провести для 6 з них – це менеджери. Також, до плану розвитку персоналу на 2020 рік слід віднести тренінги для керівників служб щодо управління персоналом, особистого розвитку, мотивації та вирішенню конфліктних ситуацій. Також, рекомендовано тренінг зі стратегічного планування діяльністю підрозділів.

Використовуючи сервіс пошуку семінарів та тренінгів у Києві - [http://www.personal-trening.com/event\\_training\\_kiev](http://www.personal-trening.com/event_training_kiev), зробимо план заходів з розвитку персоналу туристичного підприємства до 2020 року (табл. 3.6).

З табл. 3.5. видно, що план оперативних заходів щодо розвитку персоналу туроператора «Джоін Ап!» буде включати семінари та тренінги для працівників служби персоналу, керівників служб та менеджерів. Для проведення семінарів, було проаналізовано ринок міста Києва з надання відповідних послуг. Виділено 12 тренінгових центрів, які надають спеціалізовані тренінги та курси: Golden Staff, Професійні тренінги, GC HR-practice, Бізнес-конструктор, Коучінг - центр 100%.

Таблиця 3.6

## План оперативних заходів щодо розвитку персоналу туристичного оператора «Джоін Ап!»

Посада	Опис	Місяць								Загальна вартість
		Червень		Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Менеджер служби персоналу	Дата та час проведення	четвер, 9 - 10:00	вівторок, 21 - 16:00	За вимогою	15.08.16 — 16.08.16	За вимогою	20.10.16 — 22.10.16	14.10.16 — 15.10.16	суб, 17 - 10:00	
	Назва тренінгу / семінару	Прямий пошук персоналу	Коучінгові інструменти при роботі HRa	Управління персоналом й мотивацією	Мотивація. Оплата праці. Пільги. Компенсації	Побудова сильної команди	Школа бізнесу коучінгу	Глибинне інтерв'ю	Ефективний рекрутинг	
	Компанія, що проводить тренінг	Golden Staff	Golden Staff	Професійні тренінги	GC HR-practice	Бізнес-конструктор	Коучінг - центр 100%	Golden Staff	Gestalt consulting group	
	Вид заняття	тренінг	семінар	тренінг	практикум	практикум	тренінг	тренінг	тренінг	
	Вартість, грн	1500	400	2500	3230	2251	5600	4800	890	21171
Менеджери	Дата та час проведення			26.07.16 — 27.07.16	21.08.16	За вимогою	За вимогою			
	Назва тренінгу / семінару			Майстерність спілкування і техніки ефективних комунікацій з клієнтами	Сервіс класу люкс	Управлінський курс для менеджерів	Секрети успішного сервісу			
	Компанія, що проводить тренінг			УкрТренінг, навчальний центр	Global education business system	Престиж Центр	Професійні тренінги			
	Вид заняття			тренінг	тренінг	тренінг	тренінг			
	Вартість на 1 особу, грн			2680	2800	1500	1800			8780
	Кількість учасників, осіб			3	3	6	6			
	Загальна вартість, грн			8040	8400	9000	10800			36240
<b>Загальна вартість заходів з розвитку персоналу туроператора</b>										<b>66191</b>

Джерело: розроблено автором

Одним з важливих елементів удосконалення адміністративного управління туристичним підприємством є впровадження системи внутрішнього аудиту. Програма аудиту (перевірок) повинна плануватися з урахуванням статусу та важливості процесів та ділянок, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів.

Потрібно розробити задокументовану методику, щоб визначати відповідальність і вимоги щодо планування та проведення аудитів, веденням записів і складанням звітів про результати. Перевіряючи повинні бути незалежними від перевірених і не повинні перевіряти самі себе. Вся діяльність з аудиту повинна бути документально підтверджена. Керівництво перевірених підрозділів відповідає за своєчасне виправлення виявлених проблем. Дуже важливим елементом в системі внутрішніх перевірок є перевірка виконання коригувальних і попереджувальних заходів, розроблених у відповідь на виявлені під час аудитів проблеми в питаннях професійної етики.

Але головною вимогою ефективної системи забезпечення професійної культури туристичного підприємства «Джоін Ап!» є його клієнтоорієнтованість. Саме тому пропонується оновити окремий підрозділ підприємства – відділ HR та ділового етикету. Моніторинг сприйняття споживачами буде включати в себе отримання інформації з таких джерел, як дослідження задоволеності споживачів, дані від замовників щодо якості обслуговування, дослідження думок користувачів, аналіз відтоку клієнтів, подяки, претензії і звіти. Згідно п. 7.2 стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості – вимоги» Організація повинна визначити вимоги, встановлені замовником, зокрема вимоги до постачання і подальшим обслуговуванням, також вимоги, не встановлені замовником, але необхідні для встановленого чи передбаченого використання, якщо про таке відомо. Керівництво цим процесом покладається на відділ HR та ділового етикету на чолі з його директором.

Таким чином, впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналом туроператора «Джоін Ап!» з урахуванням вимог ISO 9001 потребує

поступової реалізації певної низки організаційних заходів.

### 3.3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення рівня професійної етики персоналу туроператора

Як було зазначено, вдосконалення системи забезпечення високого рівня професійної етики персоналу туристичного підприємства передбачає реалізацію певних заходів. Частина їх є організаційними і не обумовлює додаткових витрат з боку адміністрації. Але є і такі, які потребують певних грошових інвестицій.

Одним з перших витрат – витрати на оплату праці. В табл. 3.7 представлено витрати, які збільшують фонд оплати праці туристичного підприємства і супутні витрати.

Таблиця 3.7

#### Витрати на утримання додаткового персоналу туроператора «Джойн Ап!» в 2020 р.

№ з/п	Найменування посади	Заробітна плата, грн		Зарплата «на руки» за місяць, грн	Єдиний соціальний внесок (22%) за рік, грн
		за місяць	за рік		
1	Спеціаліст з ділової етики та КСВ	8000	96000	6440	21120
2	Директор відділу HR та ділової етики	12000	144000	9660	31680
3	Всього	17000	204000	13685	44880

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.7 видно, що витрати на трудові ресурси зростуть на 248880 грн в 2020 р. Але це ще не всі витрати, оскільки впровадження нових співробітників призводить до витрат, пов'язаних з налагодженням умов праці для цих посад. Внаслідок цього, разом витрати, пов'язані з проектуванням додаткових робочих місць складуть 676320 грн (табл. 3.8).

Як було зазначено в програмі заходів, штат підприємства розширюється за рахунок маркетингового департаменту. На цей департамент покладається довгий перелік завдань, які обумовлюють додаткові витрати.

Таблиця 3.8

**Витрати, пов'язані з проектуванням посад на туристичному підприємстві  
ТОВ «Джоін Ап!» в 2020 р.**

№ з/п	Найменування витрат	Розмір витрат, грн
1	Витрати на оплату праці	201000
2	Витрати на соціальні відрахування	44880
3	Витрати на оснащення робочого місця (робочий стіл, стілець, ноутбук, канцелярські вироби)	12000
4	Всього	257880

Джерело: розроблено автором

Адміністрація туристичного підприємства може залишити певну свободу вибору співробітників відділу HR та ділової етики в інструментах підвищення рівня професійної культури персоналу організації, але обмежує «творчий простір» певним бюджетом. В табл. 3.9 наведено проект структуру відділу HR та ділової етики на 2020 рік, який включає заходи, спрямовані на покращення професійної етики персоналу.

Таблиця 3.9

**Структура бюджету відділу HR та ділової етики на 2020**

№ з/п	Найменування заходу	Сума витрат на рік, грн	Частка у загальній сумі витрат, %
1	Рекламна кампанія	25000	19,35
2	Соціальні акції	12000	9,29
3	Канцелярські товари (папір, картридж)	14000	10,84
4	Удосконалення робочих місць	12000	9,29

5	Витрати на розвиток персоналу	66191	51,23
6	Всього	129191	100,00

Джерело: розроблено автором

Найбільш важливою частиною витрат є витрати, пов'язані з удосконаленням документообігу. Розробка документів буде проводитися в робочий час співробітників туристичного підприємства. Однією з найскладніших проблем при розробці та впровадженні документації систем якості є ув'язка і чітка координація діяльності різних служб в точках перетину сфер їх діяльності. Управління документацією та даними записів повинно поширюватися на документи і дані, які стосуються усіх фазах життєвого циклу обслуговування, а також на документи системи якості. На туристичному підприємстві необхідно створити таку систему, щоб необхідна документація постійно актуалізувалася, надходила до того, кому вона необхідна, зберігалася в умовах, що виключають її втрату і псування.

Узагальнивши всі витрати, побудуємо табл. 3.10.

*Таблиця 3.10*

### **Кошторис упровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу**

#### **ТОВ «Джоін Ап!» згідно з вимогами ISO 9001:2015**

№ з/п	Найменування статті витрат	Сума, грн
1	Витрати, пов'язані з налагодженням документообороту (створення електронного документ обороту, канцелярські витрати, доплати за додаткову роботу	24000
2	Витрати відділу HR та ділової етики	129191
3	Витрати, пов'язані з включенням нових штатних одиниць	257880
4	Всього	411071

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку доцільності зазначених витрат для туроператора «Джоін Ап!», використаємо розрахунок показників діяльності до та після впровадження програми (табл. 3.11), при ситуації якщо від впровадження

кількість обслугованих клієнтів збільшиться та чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідно також від 1 до 5% з урахуванням витрат на впровадження даної програми заходів.

Таблиця 3.11

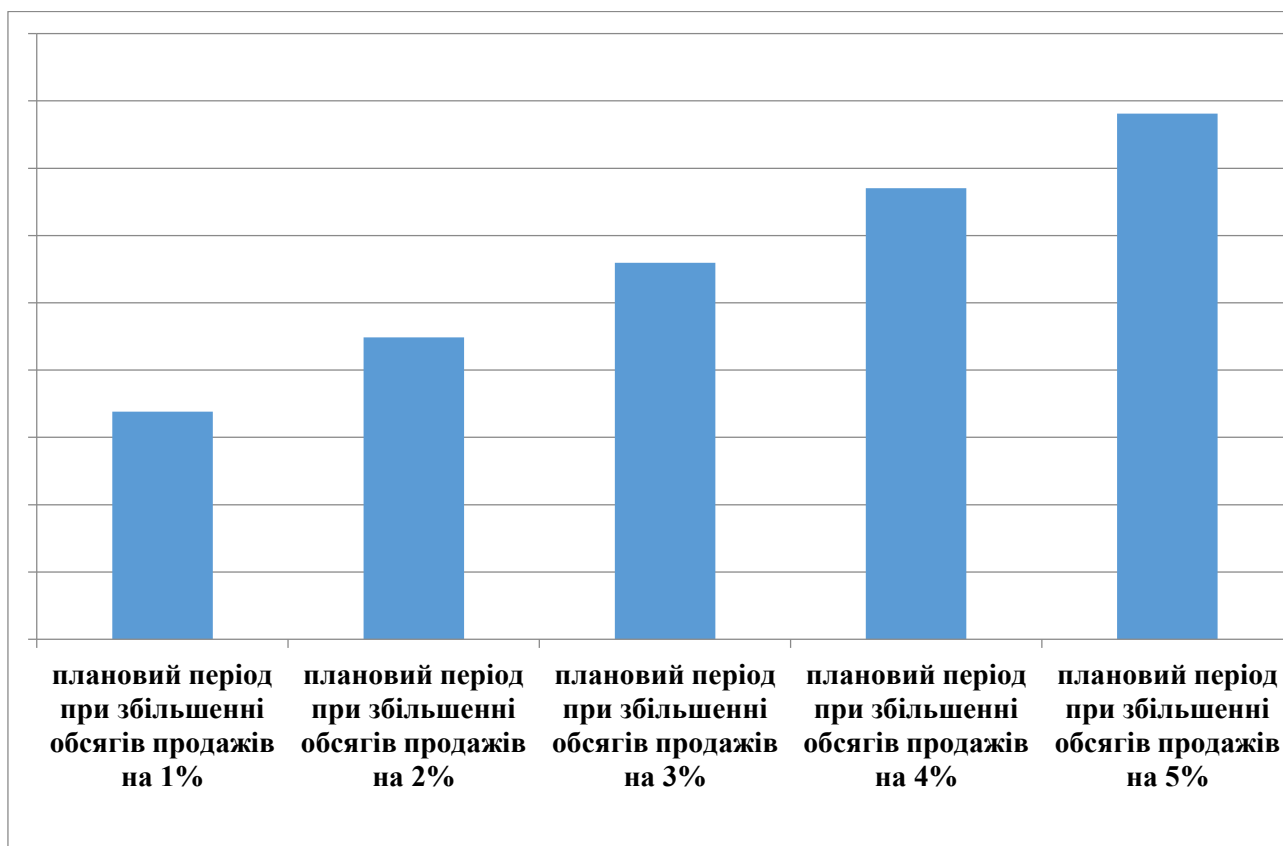
## Показники діяльності ТОВ «Джоін Ап!» до та після підвищення рівня професійної етики персоналу

Показники	До впровадження	Після впровадження плану					Відхилення значення показника (+/-)				
	2019 рік	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 1%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 2%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 3%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 4%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 5%	при збільшенні обсягів продажу на 1% від показника 2019 р.	при збільшенні обсягів продажу на 2% від показника 2019 р.	при збільшенні обсягів продажу на 3% від показника 2019 р.	при збільшенні обсягів продажу на 4% від показника 2019 р.	при збільшенні обсягів продажу на 5% від показника 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	27340	27613,4	27886,8	28160,2	28433,6	28707,0	273,4	546,8	820,2	1093,6	1367,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24059,2	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0	24781,0
Валовий прибуток, тис. грн.	3280,8	2832,4	3105,8	3379,2	3652,6	3926,0	3379,2	3379,2	3379,2	3379,2	3379,2
Інші операційні доходи, тис.грн.	1045,8	1045,8	1045,8	1045,8	1045,8	1045,8	1077,2	1077,2	1077,2	1077,2	1077,2
Адміністративні витрати, тис.грн.	734,9	734,9	734,9	734,9	734,9	734,9	756,9	756,9	756,9	756,9	756,9
Витрати на збут, тис.грн.	901,3	901,3	901,3	901,3	901,3	901,3	928,3	928,3	928,3	928,3	928,3
Інші операційні витрати, тис.грн.	1008,8	1419,9	1419,9	1419,9	1419,9	1419,9	1039,1	1039,1	1039,1	1039,1	1039,1
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1681,6	822,1	1095,5	1368,9	1642,3	1915,7	1732,0	1732,0	1732,0	1732,0	1732,0
Інші фінансові доходи	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	1694,3	834,8	1108,2	1381,6	1655,0	1928,4	1745,1	1745,1	1745,1	1745,1	1745,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	321,917	158,6	210,6	262,5	314,5	366,4	331,6	331,6	331,6	331,6	331,6
Чистий прибуток / збиток, тис.грн	1372,383	676,2	897,7	1119,1	1340,6	1562,0	1413,6	1413,6	1413,6	1413,6	1413,6

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.11 бачимо, що впровадження програми заходів для туристичного підприємства «Джоін Ап!» діяльність організації поліпшиться з економічної точки зору. Так, дохід від реалізації планується отримати на 1367,0 тис. грн більше ніж у базовому 2019 році при збільшенні обсягів продажу вже на 5% від показника 2019 р..

Чистий прибуток при збільшенні обсягів продажу вже на 5% підвищиться на 87,7 тис.грн. при інших рівних умовах (рис. 3.4).



**Рис.3.4. Показники чистого прибутку після впровадження заходів в ТОВ «Джоін Ап!» щодо підвищення рівня професійної етики персоналу**

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження моделі забезпечення професійної етики персоналу туроператора ТОВ «Джоін Ап!» буде ефективним. Для першого року впровадження це дуже добре, так як окупаються усі витрати на впровадження.

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, за результати розробки напрямів вдосконалення системи управління персоналом в контексті забезпечення високої професійної культури можна зробити такі висновки.

Найбільш якісного удосконалення системи управління професійною етикою персоналу туроператора «Джоін Ап!» можна досягнути шляхом застосування універсального міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги». Дотримання вимог, встановлених в цьому стандарті дозволить налагодити ефективний менеджмент туристичного підприємства, спрямованим безпосереднього на надання якісних послуг.

Впровадження вимог ISO 9001 до управління туристичним підприємством висуває додаткові вимоги до менеджменту, що призводить до необхідності його перепроєктування, внаслідок чого передбачається зміна організаційної структури підприємства, докорінна зміна системи документообороту в організації.

## РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ДЖОІН АП!»

### 4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві

Туристичний оператор «Джоін Ап!» має обладнані приміщення для персоналу, що в цілому повною мірою забезпечує потреби співробітників щодо організації та підтримки бізнес-процесів. Для здійснення функціональних обов'язків в кабінетах підприємства є 25 ноутбуків, екран, обладнання комп'ютерної мережі, офісні меблі, мультимедійний проектор. Усі комп'ютери об'єднані в єдину інформаційну мережу. В комунікативних процесах активно використовуються інтерактивні та мультимедійні пристрої.

Прикладне програмне забезпечення спільного призначення використовується для рішення широкого кола найбільш спільних задач. Сучасні пакети офісних програм дозволяють кожному користувачеві працювати з текстами (текстові редактори), виконувати розрахунки та проводити аналіз даних (електронні таблиці), готувати презентаційні та інші рекламні матеріали (графічні редактори і редактори презентацій), формувати й оперувати базами даних (бази даних), а також, що є немаловажним, обмінюватися цими даними або документами за допомогою вбудованих комунікаційних можливостей, відправляючи їх факсом, електронною поштою, через модем або через мережу.

Одним із найбільш поширених офісних пакетів є пакет Microsoft Office. В його склад входять текстовий редактор Word, табличний процесор Excel, редактор презентацій Power Point, система управління базами даних Access, а також засоби планування роботи над проектами та комунікаційні можливості - програма Outlook.

Наявність хоча б одного персонального комп'ютеру з встановленим пакетом офісних програм Microsoft Office, дозволяє туристичному

підприємству більш ефективно й швидко виконувати рутинні функції, які зв'язані с документообігом підприємства та якістю підготовки документації в процесі туроперейтинга. Усі вище перелічені пакети не тільки функціонують як незалежні додатки, але й інтегровані в єдину систему, що дозволяє легко переносити інформацію із одного компонента в інший, будує документи важкої структури (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Характеристика програмного забезпечення спільного призначенні на туристичному підприємстві «Джоін Ап!»**

Назва програми	Підрозділ (фахівець), який користується	Управлінські завдання, які вирішуються за допомогою програми
Microsoft Office: Word, Excel, Access, Power Point	Директор, бухгалтер, менеджер з іноземного туризму, менеджери з внутрішнього туризму	- автоматизація роботи колективу - ведення та підготовка документації, звітностей, презентацій
Google Chrome	Директор, бухгалтер, мене менеджер з іноземного туризму, менеджери з внутрішнього туризму	- перегляд веб-сайтів - запит веб-сторінок, їх обробка - завантаження файлів - пошук та обмін інформацією - зв'язок з фірмами-партнерами - доступ до електронної поштової скриньки
MS Outlook	Директор, бухгалтер, мене менеджер з іноземного туризму, менеджери з внутрішнього туризму	- отримання, написання, відправлення та зберігання повідомлень електронної пошти - обмін службовими даними, повідомленнями - скорочення витрат робочого часу на ділове листування

Джерело: розроблено автором

Дослідження інформаційно-інноваційних технологій компанії буде неповним без аналізу спеціалізованого туристичного програмного комплексу.

Формування туристичних потоків залежить від спеціального інформаційного забезпечення комплексної автоматизації туристичних підприємств. Компанія використовує комплекс Samosoft. Пропонується оцінити цей програмний комплекс порівняно з двома іншими популярними програмними комплексами, якими користуються українські туроператори (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

### Порівняння Samotour з іншими програмними комплексами за технічними параметрами

Показники	Software		
	Samotour	TurWin	Master Tour
Розробник	Self-Software	Arim Soft	Megatech
Середовище реалізації	Delphi 3.0	-	-
Послуги виїзного туризму	+	+	+
Послуги в'їзного туризму	+	-	+
Особливості туроператора	+	+	+
Функції турагента	Self-Travel Agent	+	+
Джерельні звіти (кількість стандартних форм)	Більше ніж 100	10 standard	130 форм для звітів
Статистика (кількість статистичних звітів)	12	2 звіта	50 статичних звіті
Бухгалтерський облік	+	+	+
Сумісність із програмами бухгалтерського обліку	+	+	+
Фінансовий аналіз	Розрахунковий аналіз	Порядок оплати, розрахунки з агенціями	+
Електронна пошта	+	+	+
Робота в локальній мережі	+	+	+
Туроператор зв'язку - туристичний агент	+	-	+
Інтеграція з Microsoft Office	+	Повна	+
Інтеграція з Інтернетом	+	-	Master Web
Вартість, долл США	Від 300	450 + ПДВ	Від 200

Джерело: розроблено автором

З табл. 4.2 видно, що, незважаючи на більш високу вартість, Samotour

задовольняє всі потреби «Джоін Ап!». Самотур призначений для автоматизації роботи туристських операторів і забезпечує гнучкі механізми ціноутворення та визначення комісійних турагентів. Однак цей програмний комплекс характеризується низькою інтеграцією з внутрішніми функціональними областями та реакцією на зовнішні впливи. Туристичний продукт створюється за допомогою цього програмного комплексу на основі індивідуальних послуг, замовлених клієнтом. На думку експертів, створений таким чином індивідуальний туристичний продукт дозволяє туристу вибрати найкращий варіант, використовуючи стандартні параметри програми, а туристському оператору відстежити оплату туру та процитувати вже придбані послуги, контролювати кількість транспорту та готелів та співпрацювати з турагентами через електронну систему черг.

#### **4.2. Аналіз Інтернет-контенту туристичного підприємства**

Сайт туристичної фірми це не що інше як донесення інформації, а звідси і продукту до споживача, тому фірма яка орієнтується на споживача повинна більше уваги приділяти сайту. Особливо цінним на сайті є масштабність, достовірність, якість інформації. В табл. 4.3 наведені індекси веб сайтів різних туристичних компаній розрахованих за різними параметрами.

У результаті проведених досліджень було отримано неоднозначні результати, визначені значення індексів сайтів від 3,3 до 8,6. Як видно з вище зазначених даних туристичний оператор «Джоін Ап!» є безумовним лідером за видимістю сайту. Але компанія не лідирує за параметрами на основі яких був сформований індекс.

Варто відмітити такий показник як можливість он-лайн бронювань, він є мінімальним та значно вищим ніж у конкурентів. Високу оцінку має також мобільна версія сайту, що є ключовим при фокусуванні на z-споживача. Також сайт є достатньо інформативним, що в свою чергу занизило показник «3 кліків». Цей показник показує на скільки швидко можна знайти потрібну

інформацію і в ряді досліджень було доведено, що після трьох кліків клієнт втрачає цікавість до сайту, починає нервувати, та взагалі покидає сайт не знайшовши потрібної інформації і як наслідок туристична фірма втрачає клієнта. Тому важливо знайти золоту середину між великою кількістю інформації та можливістю відшукати потрібне.

Таблиця 4.3

### Індекс сайтів туристичних компаній

Тур-фірми Праметри	Anex tour	Join Up	Coral travel	TPG	TUI	Teztour
Дизайн	9	5	5	5	9	8
Інформативність	9	6	2	2	9	9
Робота в соціальних мережах	6	6	3	5	9	8
Правило 3 кліків	8	3	2	5	5	5
Каталог послуг	5	2	1	0	8	9
Видимість сайту	10	10	8	8	10	9
Наявність мобільної версії	5	7	5	3	9	5
Представлення цін	7	5	3	5	9	8
Можливість он- лайн бронювання	5	1	3	0	10	5
Можливість придбання	3	1	1	0	8	2
Індекс сайту	6,7	6,8	3,3	3,3	8,6	6,8

Джерело: розроблено автором

Для докладнішого розуміння позиції «Джоін Ап!» стосовно комунікацій зі споживачами пропонуємо розглянути позицію сторінок компанії у соціальних мережах відносно конкурентів. У табл. 4.4 наведена характеристика Instagram сторінки «Джоін Ап!» та головних конкурентів.

Таблиця 4.4

### Статистика Instagram туристичних операторів

Критерії оцінки	TUI Ukraine	Join Up	Coral Travel
Кількість публікацій	1 666	680	1 891
Кількість підписників	38,7 тис.	33,1 тис.	75,7 тис.
Середня кількість лайків під фото	141	348,6	181,4
Середня кількість коментарів під фото	8	19,6	26,2
Частота оновлення контенту	1 раз на день	2 рази на день	1 раз на день
Кількість IGTV	5	-	3

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних компанія має досить активну позицію в мережі проте варто звернути увагу на популярність та зворотною реакцію від підписників.

В табл. 4.5 наведена порівняльна кількість читачів Telegram каналу «Джоїн Ап!» та конкурентів. Як видно з даних компанія має достатньо невелику кількість читачів, на що варто звернути увагу.

Таблиця 4.5

### Статистика Telegram туристичних операторів

Критерії оцінки	TUI Ukraine	Join Up	Coral Travel
Кількість читачів каналу	692	5600	932

Джерело: розроблено автором

Наступним елементом залучення в мережі є статистика Facebook, як видно в цій соціальній мережі компанія має велику кількість підписників та значну кількість зворотних реакцій (табл. 4.6).

Популярність туроператора і знака “Join UP!” серед споживачів підтверджується результатами пошуку в системі “Google” за контент-запитом “Join UP” та контент-запитом інших операторів ринку туристичних послуг. Так, кількість веб-сторінок, які відображаються за контент-запитом “Join UP” у

період з 2014 – 2017 рр. в кожному році становить більше 100 000 000. Натомість за контент-запитами інших операторів ринку туристичних послуг у цей же період результат не перевищує 10 000 000 [14].

Таблиця 4.6

### Статистика Facebook туристичних операторів

Критерії оцінки	TUI Ukraine	Join Up	Coral Travel
Кількість лайків	144 816	37 583	101 200
Кількість підписників	150 408	46 935	116 556
Кількість відміток місця	1 129	2 750	619

Джерело: розроблено автором

Масштабне просування туристичних послуг з використанням знака “Join UP!” серед фактичних та потенційних споживачів здійснюється через Інтернет за допомогою офіційного веб-сайту туроператора: [joinup.ua](http://joinup.ua) та офіційних сторінок в соціальних мережах, зокрема: Facebook, Telegram, Instagram, YouTube (3 471 підписників).

На підтвердження високої відвідуваності сайту туроператором надано статистичні дані. Так за період з 2013 – 2018 його відвідало більш ніж 10 013 493 користувачів. На рис. 4.1 подано результати відвідуваності сайту за останні півроку.

Туроператор на постійній основі проводить моніторинг вподобань своїх клієнтів щодо напрямків подорожей, за результатами чого створено понад 20 сторінок у Facebook за різними напрямками відпочинку, серед яких: Індія, Шрі-Ланка, Молдова, Україна, Європа, Чехія, Єгипет, ОАЕ та інші. Таким чином, підписники мають можливість відслідковувати актуальні пропозиції відпочинку за своїми улюбленими напрямками, новини готелів і події. Також сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram, з використанням знака

“Join UP!”, створили та активно ведуть турагенти туроператора з різних куточків України.

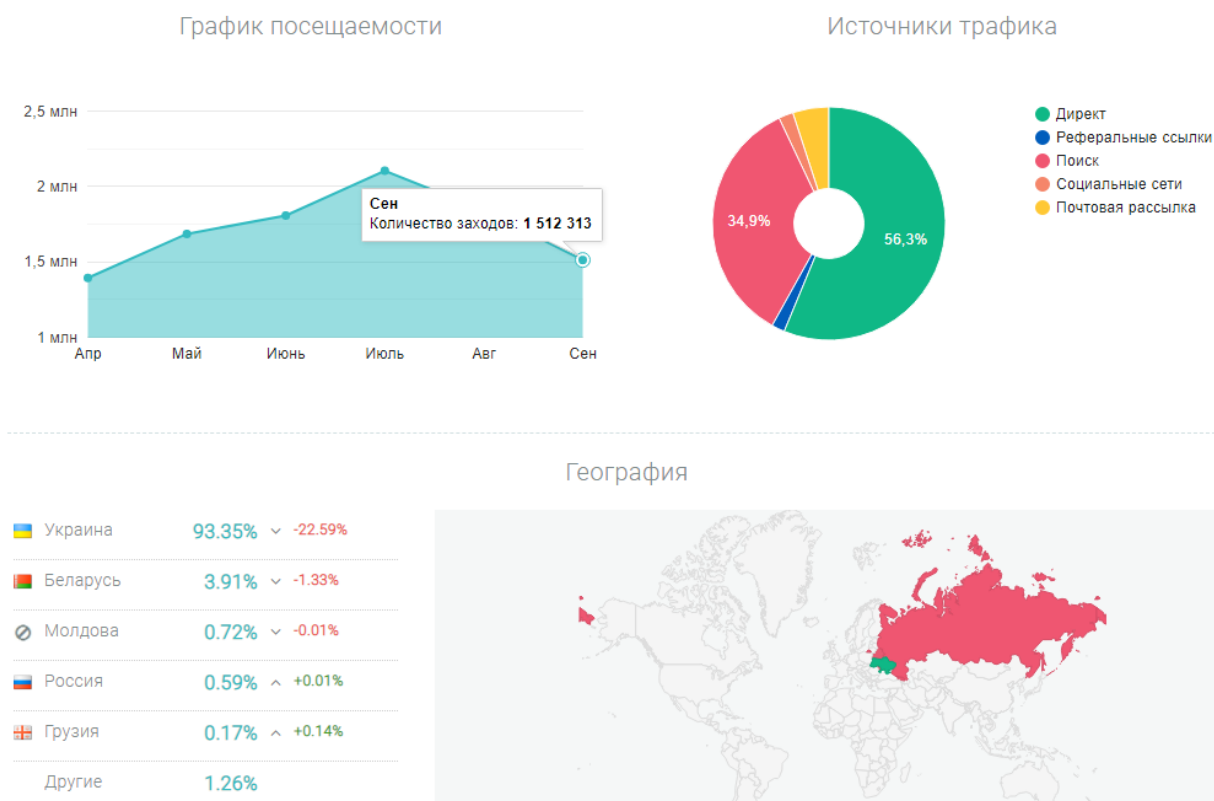


Рис. 4.1. Відвідуваність сайту компанії Join Up! за квітень-вересень 2019 рр. за кількістю та географією

Джерело: розроблено автором [23]

З метою просування турів за окремими напрямками туроператор залучає фахівців у сфері реклами на договірній основі. Так, на замовлення туроператора ТОВ “Друзі рекомендують” проведено проект SMM (social media marketing маркетинг в соціальних мережах) з метою висвітлення інформації про відпочинок в ОАЕ (Дубаї) та Ізраїлі. Розміщення інформаційних повідомлень здійснювалося протягом травня, вересня - жовтня 2019 року.

Таким чином, «Джоїн Ап!» активно працює в мережі Інтернет, у тому числі в соціальних мережах.

### 4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Інновації є основою порядку денного будь-якої успішної компанії, тому вона дуже заслуговує на увагу, яку роль відіграє інновація у забезпеченні конкурентоспроможності. Туристичному підприємству, яке прагне бути лідером на своєму ринку, треба постійно удосконалювати свою операційну діяльність, в першу чергу, шляхом використання новітніх інформаційних технологій.

Туристичному підприємству «Джоін Ап!» рекомендується запровадити блокчейн-технології в свою діяльність, як це роблять західноєвропейські туристичні компанії. Звичайно, фінансові операції є важливою частиною індустрії подорожей, і технологія blockchain має можливість не тільки спростити, але й забезпечити безпеку платежів. Особливо це стосується платежів за кордоном. Як наслідок цього, блокчейн має потенціал для підвищення рівня довіри між усіма сторонами [49].

У табл. 4.7 представлено найбільш перспективне використання технології blockchain в сфері туризму на прикладі компанії «Джоін Ап!».

Таблиця 4.7

#### Найбільш перспективне використання для технології blockchain в рамках туризму

№	Сфера використання	Характеристика
1	Відстеження багажу	Технологія blockchain може бути надзвичайно цінною для відстеження рухів багажу клієнтів, особливо при роботі з міжнародними подорожами. У багатьох випадках багаж клієнта кілька разів змінюється вручну протягом своєї подорожі. Використання децентралізованої бази даних значно спрощує обмін даними щодо відстеження між компаніями.
2	Послуги з ідентифікації	Служби ідентифікації є надзвичайно важливими для туристичної галузі, і блокчейн потенційно може стати

	галузевим стандартом для зберігання цієї інформації.
--	--

Закінчення табл. 4.7

№	Сфера використання	Характеристика
3	Безпечні платежі	Мабуть, найважливіше використання технології blockchain в готельному і туристичному секторі пов'язане з платежами. Тут його додатки можуть варіюватися від того, щоб зробити банківські платежі більш простими та безпечними, до того, щоб дозволити туристичним компаніям приймати платежі за допомогою Bitcoin та інших криптовалют.
4	Схеми лояльності клієнтів	Blockchain також може допомогти з цими програмами, спрощуючи процес, дозволяючи клієнтам легше отримувати інформацію про свої точки лояльності та дозволяючи роздавати жетони. Це також може допомогти боротися з шахрайством у цій галузі

Джерело: розроблено автором на основі [50]

У той час як «Джоін Ап!» управляє своїми внутрішніми смарт-контрактами, які можуть автоматично виконуватись з блокчейн, вони зрештою бачать, як блокчейн може стати основою для системи, яка підтримує записи в реальному часі, як це потрібно в туристичній галузі. Наприклад, готелі, у яких є додаткові номери для заселення, можуть оновити блокчейн із цим ресурсом, і кожен менеджер може побачити ціну та безпосередньо взаємодіяти з готелем.

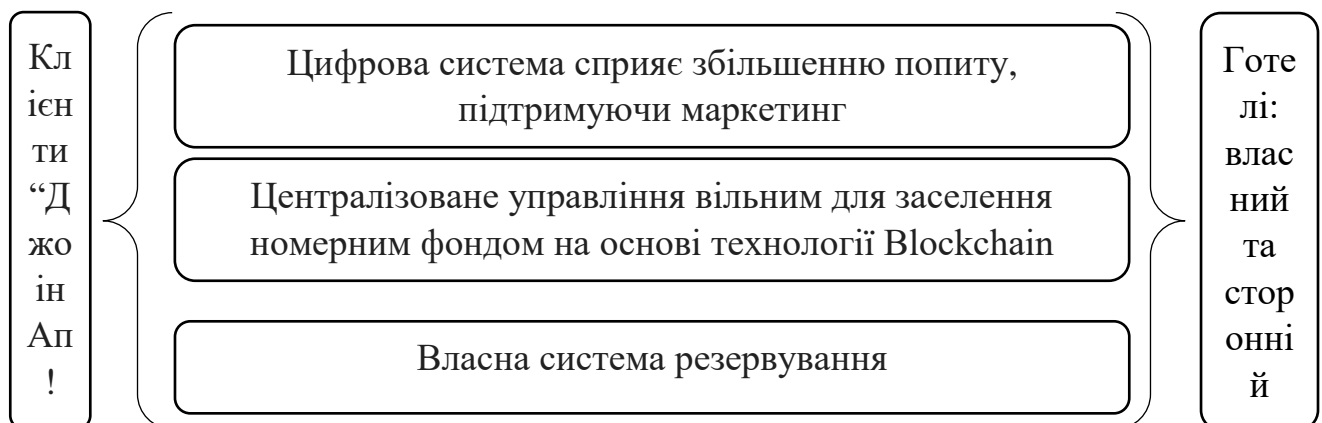


Fig. 4.2. Характеристика проекту «Bed Swap» для «Джоін Ап!»

Джерело: розроблено автором

Проект "Bed Swap" використовує систему з підтримкою блокчейн, щоб вести облік вільних номерів в готелі в режимі реального часу. Цей номерний фонд може бути запропонований на ринках протягом декількох секунд, і немає необхідності в такому посереднику, як Expedia, щоб управляти інформацією. Якщо ця технологія впроваджена в індустрію, і будь-хто може переглядати наявність номерів або рейсів у режимі реального часу.

Тоді як технологія блокчейн використовується тільки на ринках Великобританії та Німеччини, «Джоін Ап!» може бути першим в Україні, хто запровадить цю технологію. Тому автор пропонує розглянути можливість впровадження технології «Bed Swap» у роботу компанії «Джоін Ап!». Це допоможе більш правильно та логічно розподілити бронювання у популярних готелях «Джоін Ап!» серед усіх регіонів України, щоб оптимізувати процес бронювання туристичних пакетів (рис. 4.3).

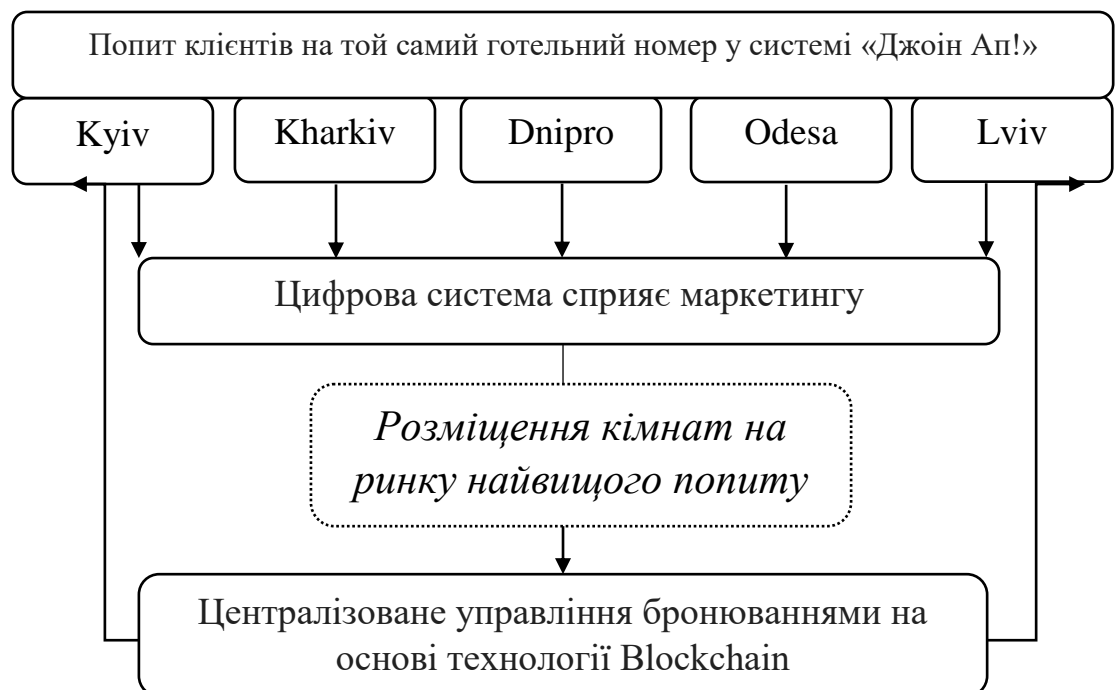


Fig. 4.3. Концепція «Bed Swap» для «Джоін Ап!»

Джерело: розроблено автором

Зростаючий український туристичний ринок вже потребує такого втручання, оскільки випадки неправильного бронювання, збільшення кількості овернайт-знижок, подвійного бронювання досить часті. Використання технології blockchain дозволяє національній філії «Джоін Ап!» вирішити ці проблеми та більш коректно розподілити номери готелів «Джоін Ап!» в базових готелях між регіональними ринками в Україні.

Основні характеристики всіх етапів впровадження блокчейн-технологій розглянуті та подані в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

**План впровадження технології "Bed Swap" для туроператора  
«Джоін Ап!»**

Основні етапи:	Час виконання:	Відповідальні співробітники	КРІ
Етап I. Створення проектної групи	3 тижні	Заступник генерального директора	Команда проекту з керівником проекту
Етап II. Координація роботи зі штаб-квартирою групи «Джоін Ап!»	2 тижні	Заступник генерального директора	План виконання Bed Swap
Етап III. Спілкування з розробниками програмного забезпечення та встановлення програмного забезпечення	3 місяці	ІТ-відділ	Звіти відділу ІТ
Етап IV. Адаптація бази даних «Джоін Ап!»	6 місяців	Розвиток мережі агентства	Протоколи встановлення
Етап V. Запуск проекту	1 тиждень	Заступник генерального директора	Звіт з розвитку мережі агентств про адаптацію баз даних
Етап VI. Маркетингова кампанія, спрямована на просування проекту	12 місяців	Відділ маркетингу	Подія, присвячена старту проекту

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів також потребує змін в організаційній структурі «Джоін Ап!». Пропонується реорганізувати ІТ-відділ компанії та

запровадити два штатні підрозділи, відповідальні за реалізацію та технічну підтримку проекту. Також проектну команду слід створити на весь період реалізації проекту. Орієнтовний склад робочої групи повинен включати фахівців з відділів обліку, маркетингу, розвитку мереж та IT-відділів.

Орієнтовні витрати на впровадження технології blockchain туроператором «Джоін Ап!» розраховані в табл. 3.4. виходячи з даних, отриманих з відкритих Інтернет-джерел.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження технології blockchain туроператором  
«Джоін Ап!»**

№	Найменування заходу	Витрати (грн.)
1.	Витрати на персонал	48000
2.	Впровадження в систему	420000
3.	Впровадження технології blockchain	2800000
4.	Маркетингова кампанія	30000
Разом		3298000

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3.4, загальна сума початкових витрат у сумі 3298 тис. грн. необхідна для впровадження технології blockchain. Таким чином, впровадження технології стане досить дорогим, але довгостроковим проектом для Джоін Ап!. Але фінансова ефективність запропонованої інноваційної стратегії має привести до позитивного збільшення такого показника, як чистий прибуток.

#### **Висновки за розділом 4**

Таким чином, компанія «Джоін Ап!» є одним з лідерів на туристичному ринку України. Це забезпечується, у тому числі, завдяки якісному технічному та програмному забезпеченню автоматизації робіт на туристичному

підприємстві. Samotour задовольняє всі потреби «Джоін Ап!». Спеціалізований програмний комп Самотур призначений для автоматизації роботи туристських операторів і забезпечує гнучкі механізми ціноутворення та визначення комісійних турагентів, тим самим задовольняє всі потреби «Джоін Ап!».

Масштабне просування туристичних послуг з використанням знака “Join UP!” серед фактичних та потенційних споживачів здійснюється через Інтернет за допомогою офіційного веб-сайту туроператора та офіційних сторінок в соціальних мережах, зокрема Facebook, Instagram, YouTube. З метою просування турів за окремими напрямками туроператор залучає фахівців у сфері реклами на договірній основі.

У той же час зростаючий український туристичний ринок вже потребує певного удосконалення інформаційної діяльності підприємства, оскільки випадки неправильного бронювання, збільшення кількості овернайт-знижок, подвійного бронювання досить часті. Тому для компанії запропоновано впровадження блокчейн-технологій, які дозволять унеможливити зазначені проблеми.

## ВИСНОВКИ

В останній час у парадигмі розвитку сфери послуг велике значення приділяється питанням професійної етики у туристичному бізнесі. Це пов'язано з новітніми тенденціями переорієнтації сервісу на споживача послуг, отже, питання якісного обслуговування клієнтів висувається на чільне місце у процесі надання послуги, особливо у сфері туризму. Загалом принципи та нормування етичних норм суспільства є показниками розвиненості суспільства, і у сучасному «суспільстві споживання» такі принципи характеризують привабливість країни в очах закордонних туристів та місцевих жителів.

Професійний етикет працівників туристичного бізнесу має бути бездоганним, чітким, зрозумілим, правильним, послідовним, виразним та доречним. Тому що саме в цьому, а не в будь-яких діях спершу буде проявлятися висока кваліфікованість та рівень обслуговування працівника. Навіть не знаючи відповіді на питання гостя, представник туристичного бізнесу повинен вправно знайти відповідь та вихід із будь-якої ситуації, при цьому залишивши клієнта задоволеним та з бажанням звернутися ще раз за допомогою. Отже, всі робітники сфери обслуговування у туристичному бізнесі повинні стежити за манерою своєї поведінки, сказаними словами, зовнішнім виглядом та дотримуватися внутрішніх правил поведінки персоналу.

В дипломній роботі досліджувалося удосконалення професійної етики персоналу на прикладі туристичного оператора «Джоїн Ап!». Туристичний оператор надає достатньо високий рівень обслуговування туристів та має високий ступінь конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. У той же час, однозначно стверджувати що, підприємство повністю відповідає вимогам професійної культури. Популярність туроператора і знака «Join UP!» серед споживачів підтверджується результатами дослідження його присутності в інформаційному просторі. У той же час, проблеми в організації туроператорської діяльності з метою максимального збільшення обсягів

реалізації, а також не завжди етична діяльність дозволяють стверджувати про необхідність удосконалення управління туристичним підприємством та його відповідності критеріям професійної етики. Також проявом невідповідності принципам етики є результати дослідження правових документів компанії. В своїх договорах JoinUp прагне перекласти більшість відповідальності на своїх партнерів-контрагентів (авіалінії, готелі, тощо), відмовляється компенсувати туристам моральну шкоду, а з самих туристів передбачив можливість стягувати низку штрафів. При цьому процедура подачі скарги туристом туроператору занадто ускладнена.

Відсутність досконалої корпоративної структури, проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, а також недостатньо активна діяльність, спрямована на дотримання високого рівня професійної культури персоналу не дозволяє системи управління туроператора «Джоін Ап!» відповідати сучасним міжнародним вимогам до управління туристичним бізнесом. Проте слід зазначити, що в системі управління туроператором тільки застосування внутрішніх резервів в процесі вирішення поставлених задач знаходиться на низькому ступені реалізації. У той же час по іншим показникам спостерігається відповідність українським вимогам туристичного ринку.

Найбільш якісного удосконалення системи забезпечення високого рівня професійної етики персоналу туристичного оператора «Джоін Ап!» можна досягнути шляхом застосування універсального міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги». Дотримання вимог, встановлених в цьому стандарті дозволить налагодити ефективний менеджмент готельним підприємством, спрямованим безпосереднього на надання якісних послуг. Впровадження вимог ISO 9001 до управління туристичним підприємством висуває додаткові вимоги до менеджменту, що призводить до необхідності його перепроєктування, внаслідок чого передбачається зміна організаційної структури підприємства, докорінна зміна системи документообороту в організації. Приведення системи управління туроператора «Джоін Ап!» під стандарт ISO 9001:2015 не передбачає впровадження цілком

нової системи управління якістю, якщо вона вже є, однак, вимагатиме як перегляду структури управління організації в цілому, так і впровадження сучасних технологій управління. Деякі організації повинні будуть значно перебудувати систему управління, а іншим будуть потрібні зміни лише деяких процесів. Система управління будується у відповідності зі специфічними завданнями підприємства.

Перед адміністрацією туроператора стоїть задача докорінної зміни адміністративного управління. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. У той же час адміністрація туроператора має кожного року поступового досягати максимальних результатів. Як наслідок цього пропонується певна програма заходів, яку можна реалізувати в 2020 р. Впровадження запропонованої моделі забезпечення високого рівня професійної етики персоналу туроператора «Джоін Ап! передбачає додаткові витрати у розмірі 411,1 тис грн. пов'язані перш за все з розширенням штату, маркетинговими заходами. У той час реалізації зазначених заходів дозволить туроператора за рахунок збільшення обсягу реалізації отримати додатково грн. доходу, який покриє всі витрати. Внаслідок цього додатковий прибуток туроператора «Джоін Ап!» може становити 1562,0 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Холостова А.К. Влияние профессионально-этической подготовки менеджеров туризма на эффективность их деятельности . *Вестник Московского университета* .2009. № 8 С. 59 -62.
2. Дідовець І. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 33. С. 245–253.
3. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лапузіна О.М.. Ділова етика: Навч. посіб. Харків: НТУ “ХПІ”, 2006. 364 с.
4. Шуленкова М.А., Кузнецова З.М. Профессиональная этика в профессиональной культуре специалиста // *Здоровье для всех: материалы VI междунар. науч.-практ. конф.* (г. Пинск, 23–24 апреля 2015 г.). Пинск: Изд-во Полесск. гос. ун-та, 2015. С. 218–220
5. Вербівський Д. С. Особливості формування професійної етики персоналу. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2010. №. 52. С. 134-138.
6. Сидоренко С.В. Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Випуск 39. С. 91-106
7. Шавкун І.Г. Методологічні проблеми концепції етичної компанії в бізнесі *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 39. С. 44-54.
8. Стоян Т.А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.
9. Шевчук І. В., Бодак В. І. Роль бізнес-етики в управлінні персоналом *Економічний форум*. 2016. №. 3. С. 361-364.
10. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М.: Дело, 2000. 280 с.
11. Помаранська Н.Є. Основи професійної етики та культура спілкування. Рівне, 2011. 53 с.
12. Салливан Дж. Нравственный компас бизнеса: деловая этика и корпоративное управление как средства борьбы с коррупцией. *Глобальный форум по корпоративному управлению. Фокус 7*. Вашингтон, 2009. 60 с.

13. Рихліцька О.Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 89-97
14. Hood J. (2003) the relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43 (4), pp. 263-273.
15. Henderson, G., Provo, J. (2006) A new world ahead - are we ready? *Human Resources Development Review*, #5(2), pp. 274-277
16. Jackson, K. (2006) Breaking down the barriers: Bringing initiatives and reality into business ethics education. *Journal of management Education*, #30 (1), pp. 65-89
17. Schermerhorn, T., Dienhart, J. Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Executive*, #18(2), 2004, pp. 56-68
18. Jennings, M. () Incorporating ethics and professionalism into accounting education and research: a discussion of the voids and advocacy for training in seminal works in business ethics. *Issues in Accounting Education*, #19(1), 2004. pp. 7-26/
19. Bird, Geoffrey, Morgan Westcott, and Natalie Thiesen. "Marketing dark heritage: Building brands, myth-making and social marketing." *The Palgrave handbook of dark tourism studies*. 2018. P. 645-665.
20. Mossaz, A., & Coghlan, A. The role of travel agents' ethical concerns when brokering information in the marketing and sale of sustainable tourism. *Journal of Sustainable tourism*, 2017. 25(7). P. 989-1006.
21. Simat, Karolina, et al. "The ethical dimension of travel agencies business in changing business environment (Serbia): Employees' attitudes vs. employees' conduct expected by management." *Geographica Pannonica*. 2019. 23.1. P. 64-75.
22. Рєдько В.Є., Ваніна С.В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*, № 11. 2018
23. Лукина, Е. А. "Сущность и структура этической культуры менеджера по туризму и формирование ее основ в процессе профессиональной подготовки." *Сервис в России и за рубежом* 2 (2008). 234 с.
24. Борецька Н. П., Тімофєєва О. Основні шляхи підвищення професійної етики персоналу підприємств у сфері гостинності. *Бізнес-навігатор*. 2019. №. 5-1. С. 100-106.

25. Сидоренко Н. Технологія формування професійної культури державних службовців [Електронний ресурс] URL : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2010\\_2/10snskds.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2010_2/10snskds.pdf).

26. Мельник А. О., Тимофєєва О. С. Професійна етика персоналу підприємства сфери гостинності та шляхи її удосконалення *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. С. 111-114

27. Беляєва Н. В. Сутність та складові професійної етики майбутніх менеджерів. – 2010. *Збірник наукових праць Полтавського національного педагогічного університету*. - Полтава: [б. в.], 2010. № 7. С. 184-188

28. Про підприємство «Джоїн Ап!» [youcontrol.com.ua](http://youcontrol.com.ua) : веб-сайт. URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34191244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34191244/) (дата звернення: 20.02.2020).

29. Interfax *Інтерв'ю виконавчого директора Join Up! Дмитра Сероухова*: веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/529699.html> (дата звернення: 07.04.2020)

30. Про затвердження рішення Апеляційної палати щодо заяви про визнання знака “Join UP!” добре відомим в Україні: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 801 від 08.05.2019 URL: <http://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=abda5415-abe7-432b-ba9d-d7eeb0bbfc92> (дата звернення: 20.02.2020).

31. Аналіз сайту Join Up. [be1.ru](http://be1.ru) : веб-сайт. URL: <https://be1.ru/stat/joinup.ua> (дата звернення: 20.02.2020)

32. Join Up! *Розіграш «Join Up!» спільно з магазином «Будинок іграшок»*: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/news/podorozh-u-kazku-shoppingujte-v-budinku-igrashok-ta-vigrajte-podorozh-do-oae/> (дата звернення: 10.04.2020)

33. Туроператора JoinUP! оштрафували за брехню та нечесну конкуренцію. Повний текст читайте тут: *Главком* : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/news/turoperatora-joinup-oshtrafuvali-za-brehyu-ta-nechesnu-konkurenciyu-603644.html> (дата звернення: 20.02.2020)

34. Анализ ключевых слов: JoinUp. *All-in-One platform Serpstat* : веб-сайт. URL: [https://serpstat.com/ru/keywords/index/?search\\_type=keyword&query=Join%20Up!&se=g\\_ua](https://serpstat.com/ru/keywords/index/?search_type=keyword&query=Join%20Up!&se=g_ua) (дата звернення: 20.02.2020)
35. Історія зіпсованого відпочинку: невже туроператор JoinUp дурить клієнтів? *Електронна книга скарг України* : веб-сайт. URL: <https://www.reaction.org.ua/scargy/istoriya-zipsovanogo-vidpochinku-nevzheturoperator-joinup-durit-kliiyentiv/> (дата звернення: 20.02.2020)
36. Туристичний оператор Join Up. *Compenstour* : веб-сайт. URL: <https://www.compenstour.info/joinup> (дата звернення: 20.10.2018)
37. Система Друг. *Join Up* : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/news/reyestratsiya-v-sistemi-drug/> (дата звернення: 20.02.2020)
38. Inside-travel-industry. *Join Up* : веб-сайт. URL: [https://new.joinup.travel/uk/inside-travel-industry/?utm\\_source=land&utm\\_medium=ju&utm\\_campaign=inside-pro](https://new.joinup.travel/uk/inside-travel-industry/?utm_source=land&utm_medium=ju&utm_campaign=inside-pro) (дата звернення: 20.02.2020)
39. Рейтинг agent-friendly туроператоров масового туризму Лето'19. *Українська асоціація туристичних агенцій* : веб-сайт URL: <https://uata.com.ua/2019/04/af-winter18-19/> (дата звернення: 20.02.2020)
40. Рейтинг tourist-friendly туроператорів. Лето'19. *Українська асоціація туристичних агенцій* : веб-сайт. URL: <https://uata.com.ua/2019/04/tf-w18-19/> (дата звернення: 20.10.2018)
41. Сайт «Join Up!» *Контакти* : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/contacts/> (дата звернення: 07.04.2020)
42. Join Up! *Контакти для агентств*: веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/contacts/> (дата звернення: 07.04.2020)
43. Join Up! *Умови франчайзингу «Join Up!»*: веб-сайт. URL: <http://franchise.joinup.travel/> (дата звернення: 07.04.2020)
44. <http://turprofi.com.ua/novosti/3088-top-20-samykh-krupnykh-turoperatorov-ukrainy>
45. ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - вимоги» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ISO-Standart - Режим доступу <http://iso->

[standart.org.ua/iso/9001-2015/](http://standart.org.ua/iso/9001-2015/)

46. Слинков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса. СПб.: Алерта, 2002. – 886 с.

47. Тренинговий портал [Електронний ресурс]. URL: <http://www.trn.ua/>. – Название с экрана.

48. Скiбiцька, Л. I. Органiзацiя працi менеджера: навч. посiб. К. : ЦУЛ, 2010. – 358 с.

49. Blockchain in tourism: Hope or Hype URL :<https://www.tourism-review.com/blockchain-in-tourism-world-news10635>

50. How Blockchain Technology is Transforming the Travel Industry [Електронний ресурс] – URL: <https://www.revfine.com/blockchain-technology-travel-industry>

## Фінансова звітність малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)  
 Підприємство ТОВ «Джоін Ап!»  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання: товариство з  
 обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності: туроператорська  
 Середня кількість працівників, осіб 24  
 Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком  
 Адреса, телефон: м. Київ, вул. Харківське шосе, будинок 201-203

за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ

	01
	38729427
	803610000
	240
	79,12

### 1. Баланс на 1 січня 2020 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006
---------

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000	20007	20103,5
Первісна вартість	1001	20123,4	20007
Накопичена амортизація	1002	116,4	96,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	(    )	(    )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	786,2	678,2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20793,2</b>	<b>20781,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1008,1	1007,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5482	6122,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	236,1	236,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	56234,4	55342,1
Витрати майбутніх періодів	1170	12,8	12,7
Інші оборотні активи	1190	1003,1	1006,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>63976,5</b>	<b>63726,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>84769,7</b>	<b>84508,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72671,0	72671,0
Додатковий капітал	1410	238,8	256,1
Резервний капітал	1415	8120,2	8120,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1670,2	1457,8
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	82700,2	82505,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	756,1	458,1
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	234,5	240,2
товари, роботи, послуги	1615	560,2	460,2
розрахунками з бюджетом	1620	124,3	260,1
розрахунками зі страхування	1625	23,8	56,7
розрахунками з оплати праці	1630	12,8	12,1
Доходи майбутніх періодів	1665	12,4	16,5
Інші поточні зобов'язання	1690	345,4	499,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2069,5	2003,3
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	84769,7	84508,4

## 2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2-м Код

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27340,0	24670,0
Інші операційні доходи	2120	1045,8	1001,6
Інші доходи	2240	12,7	23,8
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	28398,5	25695,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24059,2)	(21462,9)
Інші операційні витрати	2180	(1008,8)	(1367,8)
Інші витрати	2270	(1636,2)	(1524,4)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	(26704,2)	(24335,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1694,3	1340,3
Податок на прибуток	2300	(321,917)	(254,657)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	1372,383	1085,643

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)