

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

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

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

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

«__» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**
зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Андрухова Аліна Борисівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Шаран Л.О.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Андрухова Аліна Борисівна

на тему: «Управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства»

Дипломна робота складається з – 103 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 20, таблиць – 19, додатків – 3.

Об'єктом дослідження є процес управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер».

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття сутності концептуальних вимог до професійної компетентності, виокремлення та дослідження комплексу професійних компетентностей персоналу туристичного підприємства відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища..

У I розділі досліджено теоретичні аспекти управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства.

У II розділі здійснена діагностика управління бізнес-процесами підприємства «Туристичний Лідер», дана загальна характеристика туристичного підприємства, проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовища, конкурентні позиції туристичного підприємства.

У III розділі визначені напрями удосконалення управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер».

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

Ключові слова: професійна компетентність, туристичне підприємство, процес управління.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та структура професійної компетентності фахівців	9
1.2. Професійна компетентність як умова формування професіоналізму майбутніх фахівців сфери туризму	16
1.3. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства	20
Висновки до 1 розділу	29
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства «Туристичний Лідер»	31
2.2. Аналіз основних економічних показників підприємства «Туристичний Лідер»	33
2.3. Оцінка бізнес-середовища підприємства «Туристичний Лідер»	42
Висновки до 2 розділу	53
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»	55
3.1. Аналіз професійної компетентності персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер»	55
3.2. Розроблення моделі компетентності менеджерів туристичного підприємства «Туристичний Лідер»	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер»	73
Висновки до 3 розділу	76
Розділ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»	78
4.1. Формування інструментарію застосування Інтернет- технологій підприємства «Туристичний Лідер»	78
4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства «Туристичний Лідер»	84
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства «Туристичний Лідер»	88
Висновки до 4 розділу	91
Висновки та пропозиції	93
Список використаних джерел	97
Додатки	

ВСТУП

*Ми не можемо управляти людьми,
ми повинні управляти їхнім розвитком.*

Г. Гант

Актуальність дослідження. Сьогодні туризм є самостійною галуззю господарювання, на його частку припадає майже 6% світового валового національного продукту, 5% усіх податкових зборів та 7% світових інвестицій. Розвиток туристичної галузі сприяє збільшенню надходжень до бюджету, створенню робочих місць, розвитку інфраструктури, будівництву нових туристичних об'єктів, посиленню охорони та реконструкції існуючих історико(культурних пам'яток, охороні природи [3].

Туризм у багатьох країнах світу став основним джерелом доходів і належить до найбільш пріоритетних галузей національної економіки.

Туристичний бізнес у сучасних умовах господарювання приваблює підприємців з різних причин: невеликим стартовим капіталом, постійно зростаючим попитом на туристичні послуги, високим рівнем рентабельності та мінімальним терміном окупності витрат. Якщо проаналізувати діяльність туристичної сфери всіх країн світу і визначити лідерів із залучення туристів у свою країну, розрахувавши їх по місцях за підсумками останніх років, то на першому місці упродовж 15 років залишаються США, які прийняли близько 80 млн іноземних туристів, далі йдуть Іспанія, Франція та Італія, які в сукупності відвідали 150 млн туристів [13].

Професійна компетентність персоналу є одним із найбільш важливих факторів інноваційного розвитку всіх підприємств, особливо це стосується підприємств сфери послуг, зокрема туристичної галузі.

Персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, і отже, якість обслуговування в туристських організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається ввічливістю персоналу та його чуйністю [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі професійної компетентності персоналу та її складових присвячено багато теоретичних напрацювань вчених: М.Г. Бігдан [1], Ю.Ю. Карлик [1], О.М. Шаповалова [13], Л.В. Оболонська [6], Р.С. Гуревич [3].

Питання професійної компетентності менеджерів розглядаються в роботах таких вчених: Н.Д. Бондар [2], Н.В. Замятіної [5], Л.В. Пелешко [9], І.В. Саух [12], О.М. Яценко [14], Н.І. Жигало [4], Г.Б. Лоїк [8].

Попри значну кількість праць, значущість отриманих результатів та їх актуальність, проблема професійної компетентності персоналу туристичного підприємства залишається недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є розкриття сутності концептуальних вимог до професійної компетентності, виокремлення та дослідження комплексу професійних компетентностей персоналу туристичного підприємства відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища.

На основі цього були поставлені такі **завдання**:

- розкрити зміст, компонентний склад та підходи до оцінювання професійної компетентності фахівців;
- показати особливості професійної компетентності персоналу як складової успіху туристичного підприємства;
- провести діагностику процесу управління бізнес-процесами підприємства «Туристичний Лідер»;
- проаналізувати основні економічні показники підприємства «Туристичний Лідер»;
- здійснити аналіз професійної компетентності персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер»;
- запропонувати моделі компетентності менеджерів туристичного підприємства та визначити ефективність запропонованих пропозицій;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства «Туристичний Лідер».

Об'єкт кваліфікаційної роботи: процес управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства.

Предмет кваліфікаційної роботи: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер».

Методи дослідження. В основу реалізації визначеної мети покладено системний підхід до досліджуваних проблем та використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема загальнонаукові методи (аналіз, синтез, конкретизація, класифікація) та спеціальні методи.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, їх професійною компетентністю, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цьому питанні, а також матеріали фінансової звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в розробці положень щодо розвитку професійної компетенції персоналу на туристичних підприємствах.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний зміст роботи викладено на сторінок, вона містить таблиць рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура професійної компетентності

Глобальні перетворення сучасного суспільства потребують підготовку фахівців з інноваційним творчим типом мислення, розвиненою світоглядною культурою, етнічним ставленням до світу, здатного творчо розвиватися і самоудосконалюватися, конкурентоспроможного як в рідній державі, так і в інших країнах. Одним з найбільш важливих сучасних підходів в досягненні нової якості професійної освіти здобувачів є компетентнісний підхід, який у професійній освіті орієнтує на суворе визначення професійної компетентності та її складових.

У теорії компетентнісного підходу виділяють два базових поняття: компетенція і компетентність. Під компетенцією науковці розуміють сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів, а компетентність трактують як оволодіння людиною відповідними компетенціями, що передбачає її особистісне ставлення до цих компетенцій і до предмету діяльності.

Компетентність – це наявність знань, умінь та навичок, необхідних для ефективної діяльності в окремій предметній сфері. Це потенційна готовність вирішувати завдання з розумінням справи, постійне оновлення знань, оволодіння новою інформацією для успішного використання цих знань в конкретних умовах, іншими словами, володіння оперативними та мобільними знаннями.

Енциклопедичні, філософські, педагогічні та інші джерела дають різні визначення дефініції “компетентність” та по-різному розкривають її сутність.

Узагальнення визначень дефініції “компетентність” у “Словнику

іншомовних слів”, “Великому тлумачному словнику російської мови”, “Новому тлумачному словнику української мови”, “Енциклопедії освіти” та інших дозволяє стверджувати, що в них “компетентність” (competentia – належний по праву) розглядається з точки зору “...володіння знаннями, що дозволяють судити про що-небудь, висловлювати вагому, авторитетну думку, обізнаність, авторитетність у певній галузі”.

У європейських документах “Європейській кваліфікаційній рамці навчання протягом життя” до “компетентності (компетентностей)” віднесено “відповідальність й автономність”, тобто здатність фахівця працювати і в автономному режимі вирішувати професійні завдання [58], “Кваліфікаційна рамка європейського простору вищої освіти” поняття “компетентність” представлено як “динамічне поєднання знань, розуміння, умінь і здатностей” [59].

І. Зимня вважає, що компонентами компетентності є предметні +операціональні знання, уміння і навички (ЗУНи) + здатність і готовність до їх використання у діяльності + впевненість у діяльності та відповідальність за її результати. При цьому ЗУНи входять у компетентність у виді цінного “багажу”, необхідного для використання в діяльності [25].

Такої думки дотримується М. Головань, який зазначає, що поняття компетентності ширше за поняття знання, уміння, навички; воно містить їх у собі, але відміну від функціональної грамотності, дозволяє розв’язувати цілий клас задач; на відміну від навички є усвідомленою; на відміну від уміння є здатною до перенесення, удосконалюється не шляхом автоматизації та перетворення на навичку, а шляхом інтеграції з іншими знаннями, уміннями, навичками; через усвідомлення загальної основи діяльності зростає компетентність; на відміну від знання існує у формі діяльності (реальної чи мисленнєвої), а не інформації про неї [14].

Узагальнюючи підходи науковців до поняття “компетентність”, Н. Волкова та В. Полторак зазначають, що компетентність – складне й багатогранне явище, яке характеризує здатність людини застосовувати знання

та вміння у різноманітних соціальних, професійних ситуаціях, кваліфіковано виконувати певну діяльність, зокрема професійну [12, с. 33].

Українська дослідниця Л. Дибкова, у дисертаційному дослідженні об'єднує компетентності у два основні блоки: особистісний розвиток; професійні знання та вміння. На думку науковця, розвиненість особистісної сфери дасть людині можливість набути таких компетентностей, як самоефективність, впевненість у собі, толерантність, відповідальність та ін. А сформованість цих компетентностей сприяє оволодінню студентами під час навчання у вищій школі фундаментальними знаннями та вміннями, що загалом визначить ефективну професійну діяльність у майбутньому [19, с. 19].

Вивчаючи визначення поняття “компетентність” різними науковцями М. Головань зазначає, що в існуючих визначеннях підкреслюються наступні сутнісні характеристики компетентності: ефективне використання здібностей, що дозволяє плідно здійснювати професійну діяльність згідно вимогам робочого місця; володіння знаннями, уміннями і здібностями, необхідними для роботи за фахом при одночасній автономності і гнучкості в частині рішення професійних проблем; розвинена співпраця з колегами і професійним міжособистісним середовищем; інтегроване поєднання знань, здібностей і установок, оптимальних для виконання трудової діяльності в сучасному виробничому середовищі; здатність робити що-небудь добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегулювання, саморефлексії, самооцінки; швидкою, гнучкою і адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища [14].

У наведених тлумаченнях поняття “компетентність” йдеться про особу, яка здатна вирішувати певні завдання, виносити рішення та судження у певній галузі, а компетентність виступає як якість, характеристика особистості. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід професійної діяльності людини. Цим самим підкреслюється інтегративний характер поняття “компетентність”. Таке розуміння компетентності стало базисним в багатьох теоретичних і прикладних дослідженнях, педагогічних теоріях.

З опорою саме на нього вивчалися конкретні властивості компетентності як умови професіоналізму, механізми її формування.

Отже, поняття “компетентність” науковці пов’язують з певною сферою професійної діяльності та наявністю у фахівця не стільки значного обсягу знань і досвіду, скільки вмінь актуалізувати накопичені знання і вміння у потрібний момент і використати їх у процесі реалізації своїх професійних функцій.

Поняття “професійна компетентність” увійшло в термінологію у 80-ті роки минулого століття з праць Ю. Бабанського, В. Сластьоніна і вважалось складовою професіоналізму. З позицій системного підходу професійна компетентність розуміється як певна система, що інтегрує знання, уміння, навички, професійно значущі якості особистості, яка забезпечує виконання особистих професійних зобов’язань [55].

Термін “професійна компетентність” фахівців різних галузей набуває все більшого поширення, а проблема визначення структури професійної компетентності стала об’єктом дискусій між психологами, педагогами, спеціалістами-практиками. Аналіз наукових досліджень з означеної проблеми свідчить, що і науковці і спеціалісти-практики, не мають одностайної думки та підходів щодо їх трактування.

На думку науковців, професійна компетентність це : знання та вміння з різнобічних сфер життєдіяльності людини, що необхідні для формування вмінь здійснення діяльності творчого рівня [52]; “інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця” [21, с. 722]; загальні або ключові вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, крос навчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання [35, с. 19]; системне інтегральне явище щодо суб’єкта професійної діяльності, що включає не тільки його професійні та фахові знання, навички, вміння, професійно важливі якості, професійний і фаховий досвід, але і мотиваційну готовність і позитивне ставлення до цілей, завдань, змісту, методик, технологій,

засобів і результатів своєї професійної діяльності [56]; “здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички; вміння вирішити ту чи іншу проблему, здійснити активний пошук нового досвіду і визначити його самостійну цінність, наявність вмінь і навичок самостійності в плануванні, організації, контролі власної діяльності; креативність, здатність до саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю” [19, с. 19].

Узагальнивши різні визначення можна констатувати, що професійна компетентність будь-якого фахівця є складним інтегральним психологічним, професійним, фаховим і суб’єктивним утворенням, яке формується в процесі набуття професійної освіти, актуалізується, розвивається і вдосконалюється у процесі практичної професійної діяльності, ефективність її здійснення залежить від теоретичного, практичного та психологічного видів підготовленості фахівця до неї, здатності та готовності до її здійснення, суб’єктивних, професійно важливих та індивідуально-психічних якостей фахівця, сприйняття ним цілей, цінностей, змісту, результатів та особливостей цієї діяльності.

Пошук шляхів формування професійної компетентності фахівців зумовлює звернення до проблеми виокремлення структурних компонентів професійної компетентності.

За Дж. Равеном, структурними компонентами будь-якої компетентності є когнітивна, мотиваційно-ціннісна, емоційно-вольова складові, а також навички та досвід поведінки в ситуаціях подолання труднощів, що забезпечують впевненість і набір способів поведінки, що дозволяють особистості гнучко адаптуватися у професійній діяльності [43].

На думку Л. Карпової, структурними компонентами професійної компетентності вважає три сфери: мотиваційна, предметно-практична (операційно-технологічна), сфера саморегуляції. Розвиненість мотиваційної сфери забезпечує сформованість загальнокультурної компетентності, особистісно-мотиваційної та соціальної компетентності. Предметно-практична сфера характеризується: сукупністю знань (професійних, з предмета,

психолого-педагогічних, методичних, методологічних); умінь (гностичних, комунікативних, організаційних, діагностичних, проєктивних, конструктивних, управлінських); якостей (обов'язкових, важливих і бажаних), що зумовлює ефективність реалізації професійно-педагогічних функцій [8].

В. Ягупов, вважає основними компонентами професійної компетентності майбутнього фахівця такі [30]: ціннісно-мотиваційний компонент (професійна позиція фахівця – система сформованих настанов, ціннісних орієнтацій, мотиваційних ставлень, суб'єктивних оцінок внутрішнього та оточуючого досвіду, реальності і перспектив, а також власні вимоги фахівця, які визначають характер його діяльності, поведінки, спілкування, місце і роль у професійній діяльності й повсякденному житті; когнітивний компонент (система теоретичних і практичних знань – це системне психічне утворення, яке формує загальний і професійний інтелект, забезпечує теоретичну загальнонаукову, професійну та фахову підготовленість фахівця до професійної діяльності); праксеологічний компонент (система практичних навичок, умінь і здатностей – це системне психічне утворення, яке формує практичну підготовленість фахівця до професійної діяльності); – професійно важливі якості – стійке поєднання різних структурнофункціональних компонентів психіки фахівця, які зумовлюють неповторність та індивідуальний стиль його професійної діяльності; суб'єктний компонент (професійна суб'єктність фахівця – інтегральний компонент професійної компетентності, основними показниками якого є професійна свідомість і самосвідомість, професійна рефлексія та саморефлексія, професійна “Я”-концепція).

Російська дослідниця О. Бондарева пропонує таку структуру професійної компетентності [7]: мотиваційно-вольовий (мотиви, цілі, потреби, ціннісні орієнтири/установки актуалізації в професійній компетентності, стимулює творчий прояв особистості у професійній компетентності, допускає наявність інтересу до зазначеної категорії, що характеризує потребу особистості фахівця у знаннях, в оволодінні ефективними засобами формування професійної компетентності); функціональний (“поінформованість”, “знання”, “досвід”

тощо. Цей компонент є системою набутих у ВНЗ знань з урахуванням їх глибини, обсягу, стилю мислення, норми етики, соціальних функцій.); комунікативний (вміння ясно та чітко висловлювати думки, переконувати, аргументувати, будувати докази, аналізувати, висловлювати судження, передавати раціональну та емоційну інформацію, встановлювати міжособистісні зв'язки, погоджувати свої дії з діями колег, обирати оптимальний стиль спілкування в різних ділових ситуаціях, організувати і підтримувати діалог); рефлексивний (вміння свідомо контролювати результати своєї діяльності та рівень власного розвитку, особистісних досягнень) компоненти.

На думку В. Вишпольської [11], професійну компетентність фахівця найповніше характеризують такі п'ять компонентів: мотиваційно-вольовий, змістовий, функціональний, рефлексивний та комунікативний.

Отже, аналіз літературних джерел дав змогу встановити, що професійна компетентність фахівця є необхідною умовою професійно результативного виконання функціональних обов'язків, творчої діяльності та інноваційних підходів до організації навчально-виховного процесу, формування особистості студента. Професійне навчання може розглядатися як формування основ (передумов) майбутньої професійної компетентності.

Враховуючи визначення дефініцій “компетентність” та “професійна компетентність” та узагальнивши думки науковців щодо структури професійної компетентності, можна констатувати, що основними структурними компонентами професійної компетентності фахівця будь-якої галузі є: ціннісно-мотиваційний компонент, що передбачає наявність мотивів, цілей, потреб, ціннісних установок актуалізації в професійній компетентності, стимулює творчий прояв особистості; гностичний або когнітивний компонент, що характеризує наявність необхідних професійних знань; функціональний компонент, що дозволяє використовувати наявні професійні знання, вміння і навички для вирішення професійних завдань; рефлексивностатусний компонент, який дає право за рахунок визнання авторитетності діяти саме так;

комунікативний компонент, необхідність якого обумовлена тим, що багато видів професійної діяльності завжди здійснюється в умовах ділового спілкування і взаємодій.

1.2. Професійна компетентність як умова формування професіоналізму майбутніх фахівців сфери туризму

Проблема підвищення рівня професійної компетентності майбутніх фахівців сфери туризму є досить актуальною в сучасних соціально-економічних умовах, оскільки розвиток туризму в Україні є одним із важливих і перспективних економічних напрямів. Сучасні тенденції розвитку системи неперервної освіти, нові соціально-економічні умови функціонування ринку туристичних послуг, конкурентоздатність туристичної галузі на міжнародному ринку, забезпечення якості туристичного продукту вимагають формування нового покоління фахівців сфери туризму. Тому основне завдання навчальних закладів полягає в забезпеченні якісної професійної освіти та підготовки затребуваних фахівців для ринку туристичних послуг.

На сьогоднішній день туризм в Україні недостатньо розвинений, про що свідчить ряд факторів. Так, за підсумками 2010 року Україна посіла 85 позицію з 139 у рейтингу країн за рівнем розвитку туристичної галузі згідно з даними експертів ВЕФ [50]. Більшість фахівців зазначають, що Україна може приймати до 10 млн. туристів на рік, фактично їх кількість не перевищує 2,4 млн. осіб щороку. Причинами цього є кризовий стан економіки, нерозвиненість туристичної інфраструктури, низька якість сфери послуг. У 2011 році за даними державної служби статистики України на території України здійснював діяльність 4791 суб'єкт туристичної діяльності, а зайнята на них середньооблікова чисельність штатних працівників становила 14,4 тис. осіб. Проте лише половина з них має вищу та середню спеціальну освіту в галузі

туризму – 7,5 тис. осіб [51]. Слід зазначити, що стрімкий розвиток туристичної індустрії привабив до галузі значну кількість фахівців з непрофільною освітою, які здобували професійні знання та навички безпосередньо в процесі роботи. Це пояснюється тим, що система підготовки кадрів для туризму в часи його становлення була практично відсутня. Крім того, постала інша проблема: потенційні роботодавці, за рідкісним винятком, вважають, що приймати на роботу вчорашніх випускників не вигідно і не рентабельно. Роботодавцями виявлено низку «класичних» недоліків, які властиві молодим фахівцям: дефіцит практичних умінь; невиправдано завищені вимоги та амбіції випускників; невміння реально оцінювати особливості обраної професії; відсутність досвіду спілкування в роботі з клієнтами, партнерами та роботодавцями тощо. Це свідчить про певні проблеми у підготовці фахівців з туризму. Для вирішення вищезазначених проблем та для інтеграції України у світові ринки, у тому числі і в міжнародне туристичне співбратство, необхідно, щоб у галузі працювали конкурентоспроможні, професійно мобільні, висококваліфіковані фахівці, підготовлені на рівні світових стандартів.

Бочан І.О. зазначає, що «сучасний фахівець з туризму – це фахівець, який володіє соціальними, гуманітарними, культурологічними, історичними, правовими, естетичними, рекреаційними, екологічними, економічними та іншими аспектами знань, крім того, володіє двома-трьома іноземними мовами, сучасними комп'ютерними інформаційними технологіями, технологіями гостинності й обслуговування, відповідно до світових стандартів надання якісних туристичних послуг» [9].

Квартальнов В.О. [29] підготовку туристичних кадрів розглядає як педагогічну систему, окреслюючи такі основні властивості цієї системи: цілісність; реалізація поставлених цілей; взаємозалежність структурних елементів системи професійної підготовки фахівців туризму; високий кваліфікаційний рівень підготовлених кадрів щодо організації і надання туристичних послуг на відповідному рівні менеджменту.

Федорченко В.К. [45] у своїх дослідженнях професійну підготовку

фахівця туризму розглядає як підготовку кваліфікованого технолога організатора та менеджера.

Важливе значення для фахівця сфери туризму, на думку Зоріна І.В. [26], мають наступні якості: особистісні (позитивне ставлення до професійного середовища, ентузіазм, уміння вести переговори, комунікативність, фізична витривалість, працелюбство) та професійні (володіння комп'ютерною технікою, володіння знаннями щодо географії туристичних турів і туристських центрів, основ маркетингу та продажу, володіння інформацією щодо аналізу потреб туристичного ринку).

Лозовецька В.Т. зазначає, що у контексті сучасних вимог і потреб, роботодавець вбачає у конкурентоспроможному працівникові фахівця, здатного самостійно приймати професійні рішення, творчо розв'язувати складні професійні завдання, спрямовані на забезпечення потрібної якості туристичних послуг та задоволення потреб і уподобань споживачів. Для підготовки сучасного фахівця сфери туризму суттєвим завданням для викладачів є: формування професійних знань і умінь щодо прогностичного бачення результатів праці у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного продукту; розвиток основних психологічних характеристик емоційної інтелігентності фахівця; адекватне сприйняття вимог та потреб сучасного споживача сфери послуг та туризму; формування умінь щодо розв'язання типових і нетипових професійних проблем, пов'язаних з визначенням стратегії поведінки стосовно задоволення індивідуальних вимог та уподобань споживача; мобільність в опануванні додатковими знаннями та уміннями щодо надання додаткових послуг; варіативність, гнучкість, готовність до постійного професійного саморозвитку та самовдосконалення [31].

Отже, науковці наголошують на тому, що основне завдання навчальних закладів туристського напрямку полягає в забезпеченні якісної професійної освіти та підготовці фахівців до діяльності в умовах ринку. Слід зазначити, що ця сфера діяльності стрімко змінюється, клієнти стають вибагливішими, але так само хочуть, щоб їх дивували, вигадували і дарували їм свято. Тому навчальні

заклади, які готують фахівців сфери туризму, повинні шукати особливі підходи до підготовки професіоналів. У зв'язку з цим, на наш погляд, є доцільним дослідити і розкрити поняття «компетентність», «професійна компетентність», які є умовою формування професіоналізму фахівців сфери туризму.

Науковці відзначають, що рухаючись шляхом професійної діяльності, людина повинна переборювати на кожному етапі кризи професійного становлення. Одним з таких критичних моментів є становлення професійної компетентності і, як результат, професіоналізму.

Професіоналізм – цілісне особистісне утворення, що включає в себе цілий комплекс особливостей людини. Професіоналізм – ступінь відповідності характеристик особистості й підготовленості до успішного здійснення професійної діяльності, можливості досягати найвищих результатів при її здійсненні. Невід'ємною частиною професіоналізму є професійна компетентність.

На нашу думку, більш конкретним та всебічним визначенням компетентності фахівця з туризму як потенційної можливості до ефективної діяльності є визначення М.А. Чошанова: «Компетентність – це сума трьох компонентів: мобільності знань, гнучкості методу (рівень мінімальної компетентності) та критичності мислення (рівень медіальної компетентності) [53, с. 6-8].

Усе вище зазначене дає нам підстави дійти висновку, що професійна компетентність фахівця сфери туризму – це професійно-особистісна характеристика, яка визначає його можливості та здібності до реалізації та прогнозування професійної діяльності, використання набутих компетенцій щодо аналізу та прогнозування попиту на туристичні послуги, вирішення складних ситуацій і завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів.

Теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури та вітчизняний досвід підготовки фахівців сфери туризму дає можливість визначити оптимальні педагогічні умови, спрямовані на формування професійної

компетентності майбутніх фахівців сфери туризму в процесі професійної підготовки, а саме:

- поєднання теорії і практики (взаємодія з діючими туристськими комплексами, стажування тощо);
- включення до навчального плану та вивчення майбутніми фахівцями кількох іноземних мов;
- створення комунікативного середовища засобами інформаційно-комунікативних технологій;
- використання інноваційних форм та методів формування професійних компетенцій.

Дослідивши професійну компетентність майбутніх фахівців сфери туризму, ми дійшли висновку, що в умовах сучасних економічних відносин, гострої конкуренції на туристичному ринку, особливого значення набуває проблема підготовки кадрів сфери туризму, які мають володіти професійними компетенціями щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні та обґрунтуванні складових професійної компетентності майбутніх фахівців сфери туризму.

1.3. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства

Сфера туризму унікальна тим, що службовці становлять частину її продукту.

Аналіз економічних досліджень в області туристського бізнесу показав, що коли мова йде про вдосконалення управління туристичним підприємством, то особлива увага приділяється питанням навколишнього середовища, ринку,

конкурентам, клієнтам і тому подібне, однак головні зусилля управління в індустрії туризму повинні бути спрямовані на її персонал [4]. Це зумовлено безпосереднім контактом менеджера зі споживачем.

Фахівець сфери туризму — це не лише фахівець, який професійно виконує управлінські функції, а й професіонал, котрий враховує специфіку туристичного підприємства як системи, де кожен управляє на своєму рівні і є суб'єктом управління, має певну орієнтацію — професійно працює з людьми. Виконуючи функціональні обов'язки він має вміння ефективно розв'язувати стандартні й нестандартні ситуації та проблеми щодо здійснення конкретних професійних дій, забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Варто відмітити, що перелік вимог до компетентності фахівця сфери туризму залишається майже незмінним. Кожен фахівець повинен досконало знати галузеву специфіку, в якій він планує працювати, мати лідерські якості, бути обізнаним у тонкощах планування діяльності підприємства, організації господарської діяльності, обліку, аналізу та контролю виробничо(господарських процесів на підприємстві [55].

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетентності персоналу.

Для успішного функціонування туристичні підприємства потребують висококваліфікованих, компетентних і лабільних фахівців, які спроможні швидко адаптуватися до змін у туристичній галузі.

Вирішальними у професійній діяльності фахівців сфери туризму є ключові компетентності, які мають забезпечити готовність до життя та праці, їх можна представити і у вигляді таких груп: політичні та соціальні компетентності, такі як здатність приймати відповідальність, брати участь у розробці групових рішень, вирішувати конфлікти без насильства, підтримувати та покращувати демократичні інституції; компетентності, що пов'язані з життям

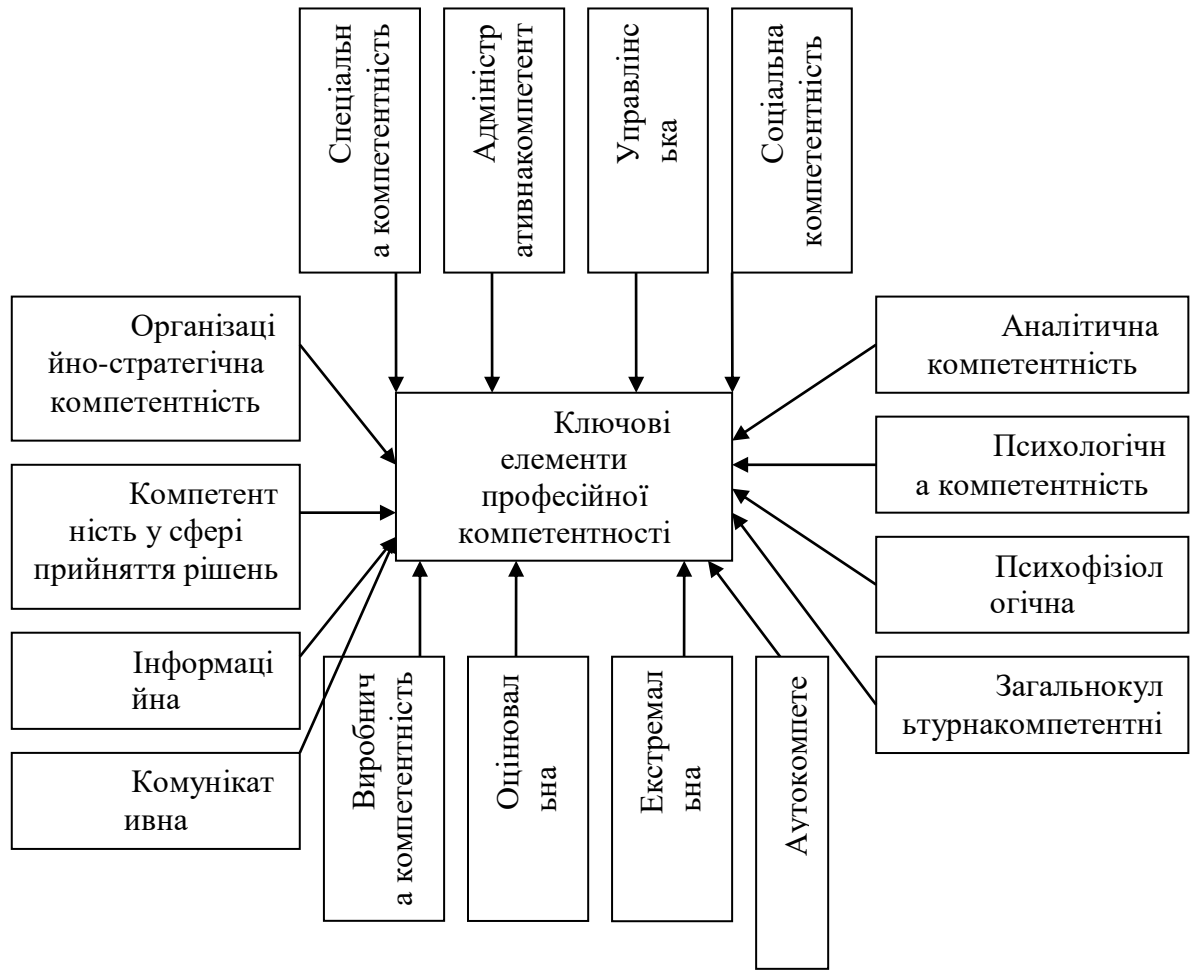


Рис. 1.1. Комплекс ключових елементів професійної компетентності персоналу туристичного підприємства
 Джерело: власна розробка автора складена за даними [46].

у культурному середовищі, а саме: готовність контролювати прояв расизму, ксенофобії та розвитку клімату нетолерантності, оволодівати міжкультурними компетенціями, такими як прийняття розбіжностей, повага до інших та здатність жити з людьми інших культур, мов та релігій; комунікативні компетентності, які особливо важливі для роботи та соціального життя, з акцентом на те, що тим людям, які не володіють ними, погрожує соціальна ізоляція, а також володіння більше, ніж однією мовою; компетентності, що пов'язані зі зростанням інформатизації суспільства: володіння інформаційними технологіями, розуміння їх застосування, слабких і сильних сторін та засобів, критичного судження по відношенню до інформації, що розповсюджується масмедійними засобами та рекламою, здатність вчитися на протязі життя у

контексті як осо(бистого, професійного, так і соціального життя [32].

Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблемних ситуацій, творчість, робота в команді, комунікативні навички, прийняття рішень саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях. Комплекс ключових компетентностей є складовими елементами ієрархічної структури професійної компетентності майбутнього фахівця сфери туризму, що включає рівень оволодіння професійними знаннями, уміннями та навичками і передбачає здатність фахівця приймати ефективні рішення в процесі здійснення професійної діяльності.

Професійна компетентність може і повинна оцінюватися за результатами професійної діяльності, тобто за конкретними досягненнями. Водночас професійні знання, уміння, якості особистості є лише необхідною, але недостатньою умовою для прояву професійної компетентності. Сучасна складна соціокультурна і нормативно-правова ситуація вимагає від фахівця сфери туризму цілого комплексу компетентностей, причому склад даного комплексу змінюється від однієї ситуації до іншої.

Таким чином, необхідний (мінімальний) рівень професійної компетентності персоналу туристичного підприємства складається з комплексу ключових елементів (рис. 1.1).

Спеціальна компетентність - володіння суто професійною діяльністю на достатньо високому рівні, здатність планувати та проектувати свій кар'єрний та професійний розвиток.

Організаційно-стратегічна компетентність — кожне туристичне підприємство має свій напрям розвитку, який сформований у вигляді стратегії, тактичних прийомів, або зумовлений галузевою специфікою, прагненнями інвесторів отримати дохід та необхідністю виконання соціальної функції. Отже, фахівець туристичного підприємства повинен розробляти перспективні плани розвитку підприємства в єдиній системі, підходи до планування, організації, аналізу, обліку, контролю, мотивації праці працівників підприємства задля

досягнення спільної мети.

Адміністративна компетентність — характеристика фахівця туристичного підприємства, яка передбачає ефективне виконання означених у процесі виробництва організаційних правил, координування потоків інформації, забезпечення виконання бюджетів із підтримкою обраного курсу фінансової політики. Фаховий менеджер завжди знає проблеми підприємства, прагне до оперативного їх вирішення із збереженням інтересів усіх учасників [39].

Управлінська компетентність — характеризує організаторські здібності, відповідальність, авторитет, поведінку фахівця. Ефективне управління припускає здатність розділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати їх для досягнення поставлених цілей, тобто керувати разом з людьми, а не керувати людьми. Оскільки і люди, і ситуації постійно змінюються, тому фахівець повинний бути досить гнучким, щоб пристосуватися до постійних змін.

Компетентність у сфері прийняття рішень — під час діяльності туристичного підприємства виникають різні обставини, які супроводжуються чинниками ризику та невизначеності, що вимагає від компетентного менеджера якісних управлінських рішень. Отже, фахівець туристичного підприємства повинен з поміж різноманітних варіантів обирати максимально раціональні для підприємства, які забезпечать належне використання трудових, фінансових, матеріально(технічних, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів для максимізації прибутку.

Аналітична компетентність — компетентний фахівець повинен розробляти правила і механізми аналітичної складової в діяльності підприємства, систематично та самостійно діагностувати проблеми бізнесу з використанням комплексу інструментів економічного аналізу, моделювання та прогнозування, вчасно, чітко і зрозуміло формулювати необхідні завдання підлеглим для їх подальшого виконання.

Адміністративна компетентність — коло обов'язків фахівця передбачає: ефективне виконання означених у процесі виробництва організаційних правил;

забезпечення виконання бюджету із підтримкою обраного курсу фінансової політики; координування потоків інформації. Компетентний фахівець завжди має інформацію про проблеми підприємства, прагне до оперативного їх вирішення із збереженням інтересів усіх учасників.

Комунікативна компетентність — здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з конкурентами, споживачами; мати певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування; здатність до використання у роботі основ кооперації та групової роботи; врахування специфіки поведінки кожного учасника при розв'язанні конфліктів.

Психологічна компетентність — необхідна фахівцям сфери "людина(людина)", до яких належить фахівець сфери туризму. Це впливає з того, що представники професій типу "людина-людина" практично постійно включені в процес міжособистісного спілкування, для успішного перебігу якого об'єктивно необхідним є істинне знання особливостей внутрішнього світу партнера по спілкуванню, а також вибудовування адекватної ним лінії поведінки [44].

Виробнича компетентність — під час управлінської діяльності фахівцю туристичного підприємства необхідні знання основ виробництва. Він повинен здійснювати допомогу підлеглим у вирішенні виробничих проблем, навчати та консультувати, надавати кваліфікаційну оцінку результатам діяльності.

Загальнокультурна компетентність — усвідомлення цінностей загальної культури; уміння користуватися рідною та іноземними мовами; здатність толерантно відноситись до різних культур; наявність ділових та особистісних якостей; культури організації трудових колективів та корпоративної культури.

Соціальна компетенція — навички, умови, що зумовлюють ефективне управління собою і високу інтерперсональну ефективність; володіння груповою професійною діяльністю та прийнятими у певній професії прийомами спілкування.

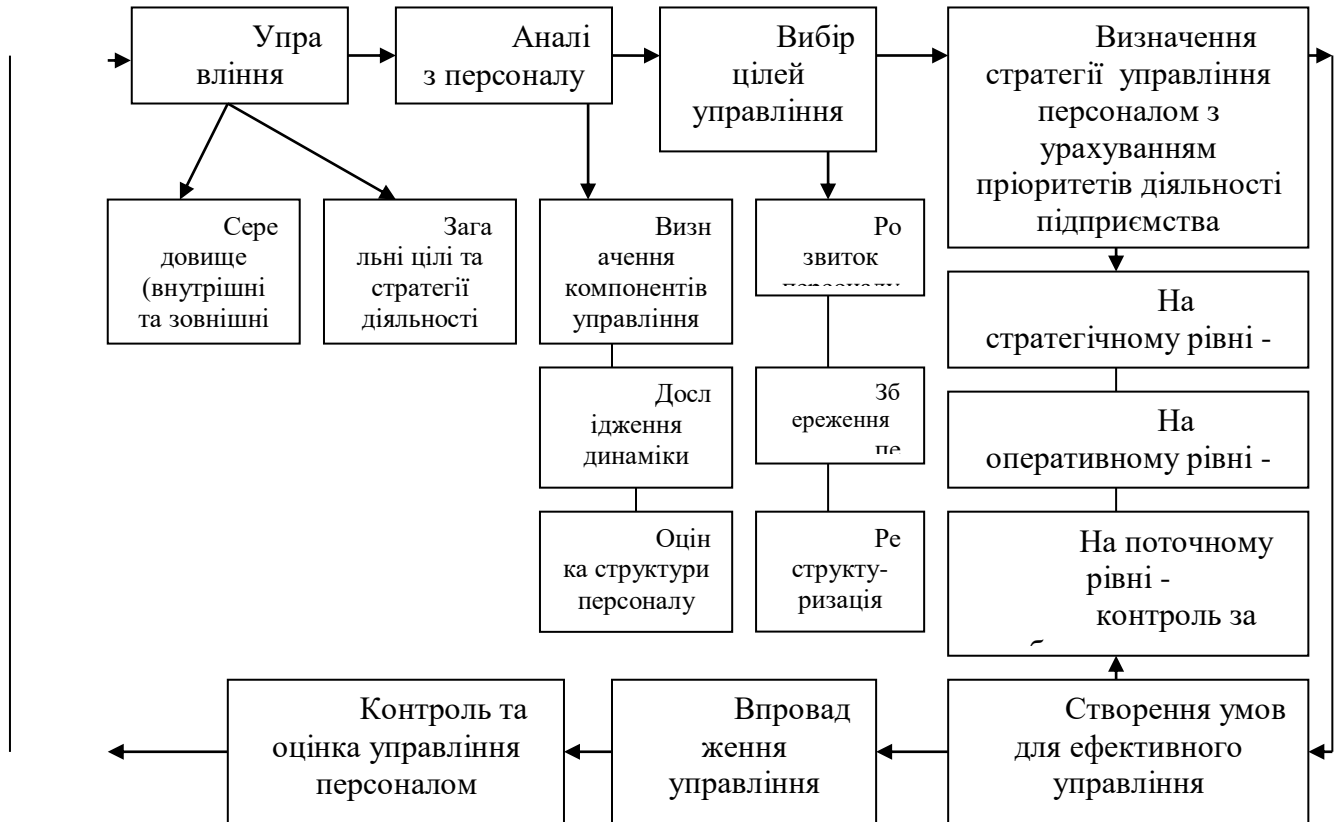


Рис. 1.2. Управління персоналом туристичного підприємства як системою

Джерело: власна розробка автора складена за даними [27].

Аутокомпетенція — адекватне уявлення про власні професійні властивості та володіння професійними технологіями переробки професійних деструкцій [28].

Екстремальна професійна компетентність — здатність забезпечувати безпеку туристів у звичайних та складних форс(мажорних обставинах, під час аварій, змін технологічного процесу тощо.

Інформаційна компетентність — уміння здобувати, інтерпретувати, аналізувати та систематизувати туристичну інформацію, презентувати туристичний інформаційний матеріал, володіти інформаційними технологіями.

Психофізіологічна (здоров'язберігаюча) компетентність — усвідомлення своїх психофізіологічних особливостей, уміння зберігати та зміцнювати своє здоров'я та оточуючих.

Оцінювальна компетентність — способи порівняння результатів із

цілями; перебудови діяльність відповідно до мети, умов та завдань; організації та аналізу власної діяльності; класифікація, систематизація, конкретизація, абстрагування, прогнозування.

Отже, усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетентності можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, ми одночасно розвиваємо й пріоритетні для іншої [37].

Професійна компетентність персоналу туристичного підприємства виражається у здійсненні ним професійної діяльності в конкретних умовах, у тому числі у непередбачуваних, проблемних ситуаціях, відповідно до чинних професійних вимог і соціальних норм.

Водночас рівень професійної компетентності фахівців повинен дозволяти їм не лише виконувати свої функціональні обов'язки, своєчасно і якісно, але й діяти творчо і продуктивно.

Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства є відношення до персоналу підприємства. Для того, щоб мати компетентних, висококваліфікованих фахівців, які є ядром туристичного підприємства, та стимулювати їх до ефективної роботи, керівникам потрібно використовувати систему управління персоналом.

Проблема управління персоналом є актуальною для будь(якого) підприємства. Від її розв'язання залежать якість та віддача кожного працівника і кінцевий успіх підприємства загалом.

Оскільки персонал туристичного підприємства зосереджує в собі набутий досвід та є джерелом подальшого розвитку підприємства, варто особливу увагу приділити процесу залучення кадрів. Тільки за умови раціонального відбору кадрів, навчання та розвитку можна досягти ефективної роботи організації. Відтак керівники організації, плануючи майбутню діяльність, розуміють, що від їх умінь сформувати кадровий ресурс, застосувати ефективні методи навчання та розвитку персоналу залежить подальший розвиток та

конкурентоспроможність підприємства. Тому питання прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно підбору та розвитку персоналу набуває нового значення. Особливо це важливо в сферах діяльності, в яких на персонал покладено багато функцій, де не існує чітких правил чи встановлених традицій у стосунках між роботодавцем та працівником [6,22].

Зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях віддзеркалилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках та рівні професійної компетентності фахівців.

Оптимальним варіантом, який застосовується в світовій практиці та пропонується в системі управління персоналом туристичного підприємства (рис. 1.2), є розвиток, збереження та підвищення рівня професійної компетентності персоналу.

Отже, система управління персоналом туристичного підприємства повинна складатися: з аналізу існуючого персоналу; з вибору дій, згідно з загальною стратегією підприємства, щодо розвитку, збереження або реструктуризації персоналу; із створення організаційної культури; з комплексного контролю та оцінки персоналу [27].

Ефективну та конкурентоспроможну організацію відрізняє сучасний підхід до процесу управління, тобто постановки стратегічних тактичних цілей, завдань, вибору методів, принципів, критеріїв оцінювання діяльності персоналу. Від цього значною мірою залежить повнота розкриття людського потенціалу, який являє собою сукупну компетентність та професійні здібності всіх працівників підприємства, що передусім стосується підприємств галузі туризму, оскільки саме в цій сфері персонал є складовою частиною туристичного продукту та визначає його якість.

Висновки до 1 розділу

Аналіз різних підходів до сутнісного наповнення поняття “професійна компетентність” дає можливість стверджувати, що професійна компетентність – це інтегративна якість особистості, яка включає в себе готовність і здатність людини до здійснення професійної діяльності на основі наявних знань, умінь, навичок і професійно-особистісних якостей.

Професійна компетентність визначається як певний інтелектуальний, мотиваційний та психічний стан, що дозволяє діяти самостійно та відповідально, як здатність і вміння людини виконувати певні професійні функції.

Дослідивши професійну компетентність майбутніх фахівців сфери туризму, ми дійшли висновку, що в умовах сучасних економічних відносин, гострої конкуренції на туристичному ринку, особливого значення набуває проблема підготовки кадрів сфери туризму, які мають володіти професійними компетенціями щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що професійна компетентність персоналу туристичного підприємства— це важливий аспект його професійної культури, здатність до здійснення стратегічних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, навичок, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері туристичної індустрії. В системі професійної компетентності необхідно розглядати спеціальну, адміністративну, управлінську, організаційно(стратегічну, соціальну компетентність, інформаційну, комунікативну, аналітичну, загальнокультурну компетентності та компетентність у сфері прийняття рішень.

Правильно обраний підхід до управління персоналом дозволить туристичним підприємствам залучати компетентних, талановитих працівників

та розкривати їх творчий потенціал; створювати умови для постійного розвитку персоналу та можливості саморозвитку особистості; підвищувати клієнтоорієнтацію і емоційну вмотивованість працівників; створювати партнерські відносини зі споживачами послуг, що за умов зростання конкуренції на ринку туристичних послуг є суттєвими конкурентними перевагами та передумовами на шляху стабільного розвитку, досягнення високого рівня прибутковості і забезпечення глобальної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Туристичний Лідер»

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» було створене 2005 року у місті Києві у формі товариства з обмеженою відповідальністю (Додаток А). За період своєї діяльності було продано понад 20 тисяч турів та обслуговано понад 50 тисяч туристів.

У відповідності до ліцензії туристичне підприємство ТОВ «Туристичний Лідер» є туристичним оператором, який як юридична особа, на основі ліцензії здійснює діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Ліцензія на здійснення туроператорської діяльності Серія АВ №566629 від 08.04.2011 №13-ліц (Додаток Б).

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» є приватним підприємством, веде самостійний баланс, має поточний рахунок в установі банку та чотири офіси (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Офіси туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

№	Контактна інформація	№	Контактна інформація
1.	Email info@tl.ua Телефон +38 (044) 279 00 89 ; +38 (067) 501 84 87 Адреса м. Київ, вул. Лютеранська 3-А, оф. 66	3.	Email info@tl.ua Телефон +38 (044) 592 68 72 ; +38 (067) 548 48 16 Адреса м. Київ, вулиця Маршала Тимошенка, 13А
2.	Email info@tl.ua Телефон +38 (044) 538 10 58 , +38 (067) 500 87 34 ; Адреса м. Київ, бульвар Перова, 36, ТРЦ “Квадрат”	4.	Email manager2@atlastravel.com.ua Телефон +38 (044) 451 60 62 ; Адреса м. Київ, вулиця Срібнокільська, 1А, Atlas Travel 2 поверх

Джерело: офіційний сайт туристичного підприємства

Секрет успіху туристичного підприємства «Туристичний Лідер» на ринку:

1. професіоналізм та злагоджена праця команди однодумців,
2. розуміння того, що клієнт і його побажання – завжди у пріоритеті,
3. репутація: компанія не хочемо втратити довіру до себе.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг, в тому числі:

- організація туристичних поїздок за межі України;
- організація туристичних поїздок в межах України;
- послуги з тимчасового розміщення туристів;
- посередницькі послуги з продажу авіа-, залізничних- та інших пасажирських квитків (Додаток В – Сертифікат на право продажу авіаперевезень);
- послуги страхування;
- візові послуги.

Основне завдання підприємства полягає не тільки в продажу турів, а й у тому, щоб забезпечити клієнтів всіма необхідними документами, квитками, докладною інформацією, що допоможе туристу впевнено почувати себе на етапі підготовки та під час подорожі.

Основними завданнями діяльності «Туристичний Лідер» є:

- отримання прибутку;
- збільшення частки підприємства на ринку;
- продаж турів індивідуальним та корпоративним клієнтам;
- розробка та продаж нових турів;
- моніторинг ситуації на ринку;
- розробка та реалізація програм просування турів.

Реалізація зазначених тактичних завдань потребує колективної роботи та

чіткого розподілу функцій і бізнес-процесів.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід, бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів. У середині 2010-х років підприємство зосередилося на корпоративному сегменті, надаючи свої послуги великим вітчизняним і закордонним компаніям фармакологічного та аграрного секторів. Але головним у роботі «Туристичний Лідер» завжди була й залишається не кількість пропозицій, а їх якість. «Або відмінно або ніяк» – саме з таким девізом компанія пройшла шлях від роздрібної агенції до одного із ведучих туроператорів.

2.2. Аналіз основних економічних показників підприємства «Туристичний Лідер»

Основними формами організації туристичних продуктів «Туристичний Лідер» є пакетні тури, екскурсійні тури та чартерні пропозиції. Основними видами туристичних продуктів підприємства є екскурсійні авіа-тури, екскурсійні автобусні тури, гірськолижні тури, відпочинок на морі, тури до екзотичних країн, тури по Україні. Також серед пропозицій є екскурсій для школярів, а саме: екскурсії в музеї, парки, фабрики, майстер-класи, тури вихідного дня (одноденні). На рисунку 2.1 показана структура туристичного потоку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018 і 2019 роки.

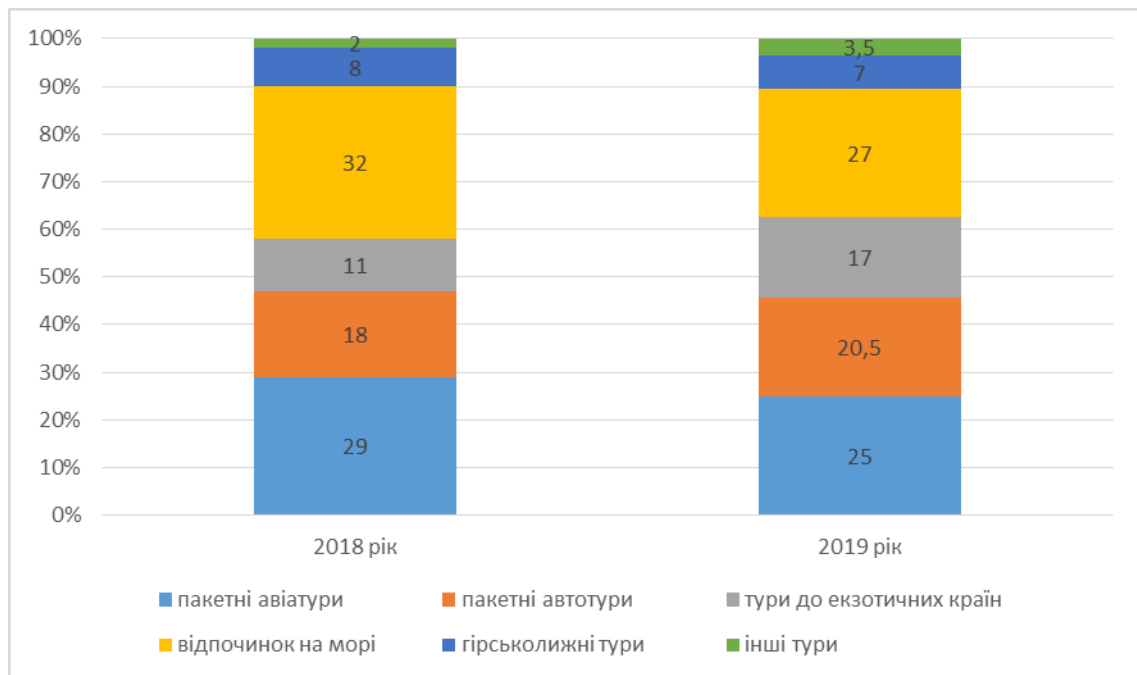


Рис. 2.1. Структура туристичного потоку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2018 і 2019 рр.

Отже, найбільшою популярністю у 2018-2019 роках серед туристів користувались авіаційні пакетні тури та тури на море, велику частку також займають автотури, що свідчить про широкий контингент туристів компанії. Основними туристичними напрямками, які пропонує туристичний оператор «Туристичний Лідер» є Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Іспанія, Грузія, Франція, Чехія, Тайланд, ОАЕ та багато інших.

За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у період 2018-2019 рр. було обслуговано 3280 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін. (рис.2.2). Порівнявши дані можемо зробити висновок: за більшістю напрямів попит стабільний і зростає, наприклад до Туреччини та Єгипту збільшився на 7-9%, до Кіпру та Таїланду збільшився на понад 22%, тільки напрямом Болгарія втратив позиції з 274 осіб до 164 осіб (на 40%). Такі напрямки характерні для турів з пляжним відпочинком і обсяги їх реалізації зростають в літній сезон.

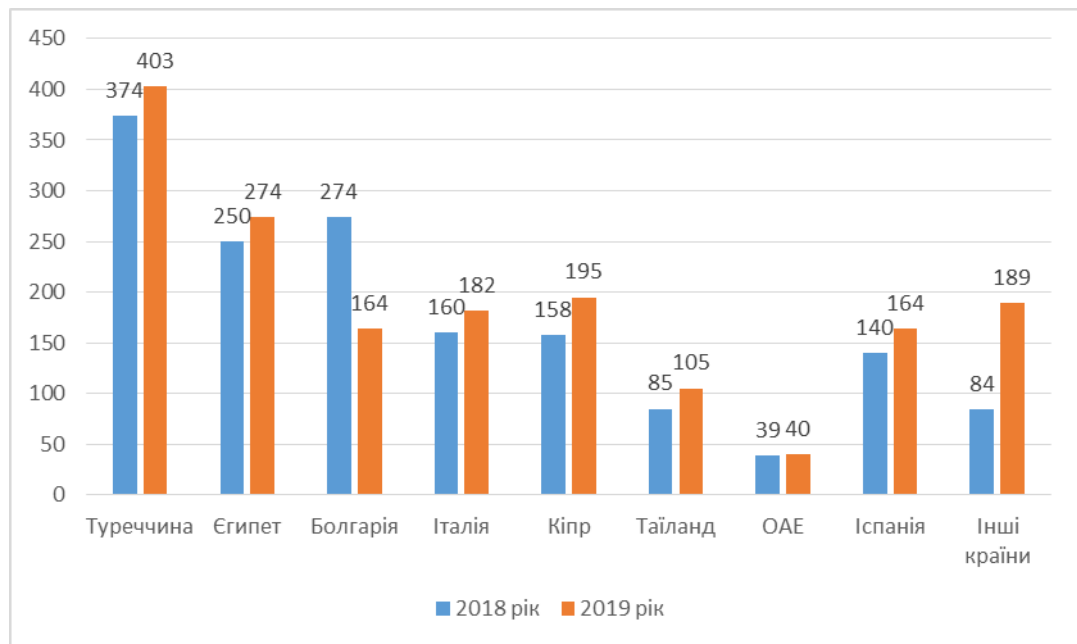


Рис. 2.2. Розподіл кількості обслугованих туристів по країнах відправлення за туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр., осіб

Таким чином, користуються популярністю напрями Західної Європи та екзотичні країни-Таїланд, ОАЕ.

Проаналізуємо динаміку кількості проданих путівок та кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками. Результат представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість проданих путівок та туроднів за путівками туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість туристичних путівок, одиниць	1564	1716	152	9,7
Кількість туроднів	10075	11375	1300	12,9
Середня кількість туроднів на 1-у путівку, дні	6,44	6,63	0,19	2,9

Джерело: Форма № 1 – ТУР

Кількість реалізованих туристичних путівок зросла на 9,7% або 152 путівки, що вплинуло на зростання загальної кількості туроднів, наданих туристам (на 12,9% або 1300 туроднів до рівня 11375 у 2019 році). Середня тривалість подорожі майже незмінилася та складає в середньому 6,5 днів (рис.2.3).

Причинами таких коливань динаміки туроднів та туристів, обслугованих на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер» можна вважати значний вплив зовнішніх факторів середовища на підприємство і маркетингову політику, особливо рекламну діяльність та систему збуту. Також зростання продажів характеризує і ефективність організаційної структури управління компанії.

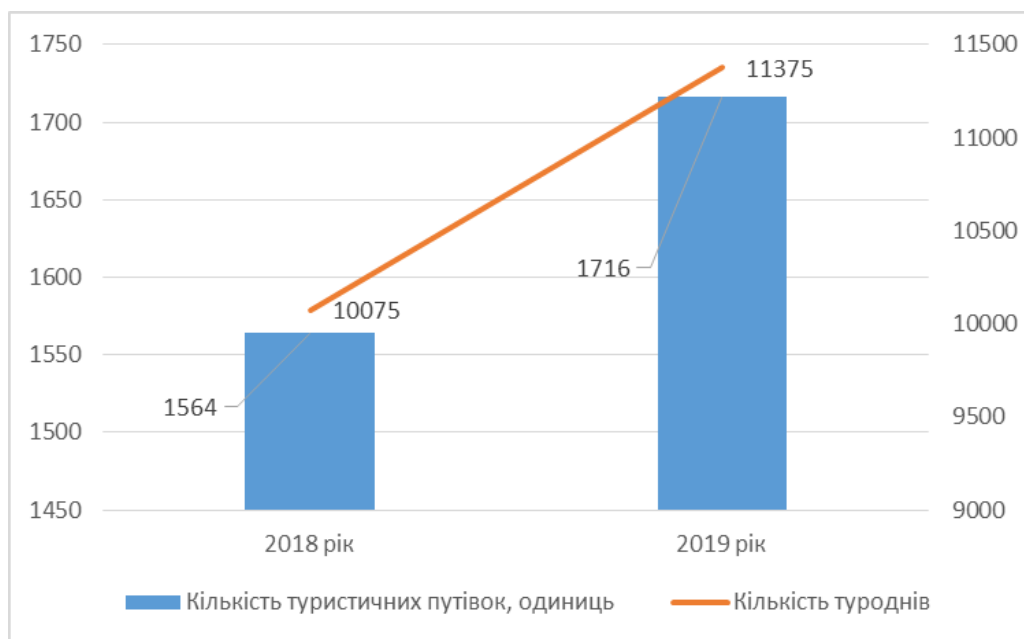


Рис.2.3. Динаміка кількості проданих путівок та туроднів за путівками туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр.

Правильно побудована організаційна структура туристичного оператора «Туристичний Лідер» дозволяє підприємству ефективно функціонувати, управляти всіма підрозділами підприємства. У кінцевому результаті вона визначає фінансові результати, тому що правильно побудоване управління

неминуче веде до зниження витрат, збільшенню показників ефективності.

Нижче на рисунку 2.4 показана організаційна структура туристичного оператора «Туристичний Лідер». Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

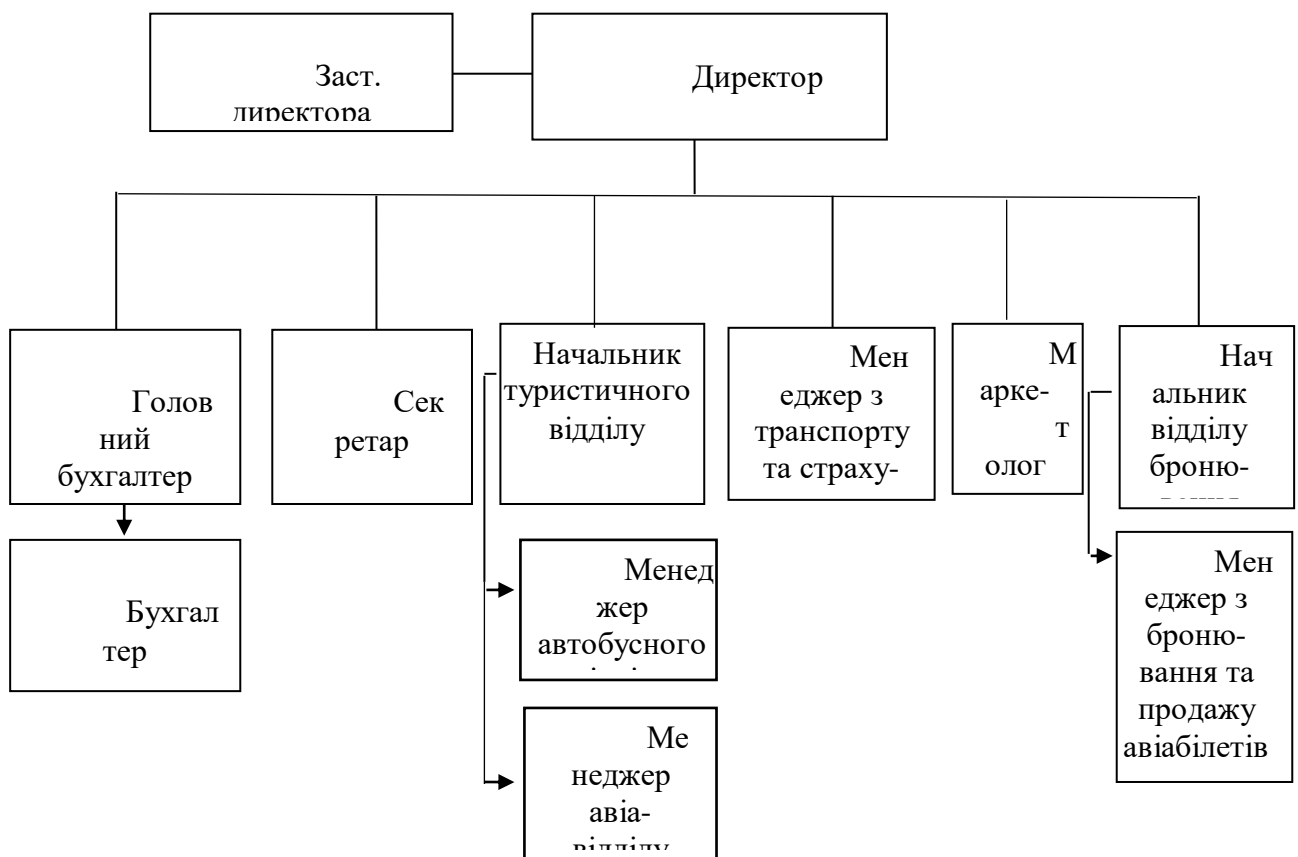


Рис. 2.4. Організаційна структура туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Джерело: за даними підприємства

В основу організації функціональних ланок покладено лінійний принцип. Чисельність штату підприємства – 12 осіб. Працівники підприємства забезпечують стабільну роботу всіх чотирьох офісів «Туристичний Лідер»

Одним з етапів дослідження діяльності туристичного підприємства

«Туристичний Лідер» є аналіз його фінансово-економічного стану за 2018 - 2019 роки.

Підготовку фінансової звітності на підприємстві здійснює головний бухгалтер на базі системи Парус. У таблиці 2.3 представлено динаміку основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники, тис.грн.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	9204	12944	3740	40,6
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	7370	10703	3333	45,2
Валовий прибуток	1834	2241	407	22,2
Інші операційні доходи	23	0	-23	-100,0
Адміністративні витрати	839	904	65	7,7
Витрати на збут	650	770	120	18,5
Інші операційні витрати	174	184	10	5,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	194	383	189	97,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності (18%)	35	69	34	97,1
Чистий прибуток	159	314	155	97,5

Джерело: форма № 2 «Звіт про фінансові результати»

Отже, чистий дохід від реалізації продукції туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2019 році становив 12944 тис. грн., що на 3740 тис. грн. більше, ніж у 2018 році, що свідчить про збільшення кількості реалізованих послуг. При цьому чистий прибуток у 2019 році збільшився на 155 тис. грн. за рахунок незначного зростання адміністративних та інших операційних витрат.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження витрат. У розрізі 2018 і 2019 рр. у таблиці 2.4 представлено структуру операційних витрат. Для аналізу елементів операційних витрат визначено частку кожного елементу та динаміку даних показників за досліджуваний період. Рівень операційних витрат зріс у 2019 році на 331 тис.грн. (5,9%) до 5984 тис.грн. Середня заробітна плата працівників зростає відповідно до законодавства та ситуації на ринку.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура операційних витрат туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2019 роки

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Матеріальні затрати	820	14,5	986	16,5	166	20,2
Витрати на оплату праці	754	13,3	782	13,1	28	3,7
Відрахування на соціальні заходи	203	3,6	241	4,0	38	18,7
Амортизація	45	0,8	71	1,2	26	57,8
Інші операційні витрати	3831	67,8	3904	65,2	73	1,9
Разом	5653	100	5984	100	331	5,9

Джерело: форма № 2 «Звіт про фінансові результати»

Матеріальні затрати у 2019 р. у порівнянні з попереднім роком зросли на 20,2%, тобто на 166 тис.грн. Витрати на оплату праці у 2019 році зросли на 28 тис.грн. (3,7%) у порівнянні з попереднім періодом. Таку тенденцію пов'язуємо із коливанням курсу гривні, нестабільністю гривні на валютному ринку, ростом інфляції. Відрахування на соціальні заходи мали таку саму динаміку змін, адже вони напряду залежать від витрат на оплату праці. Амортизація у 2019 році в порівнянні з 2018 р. збільшилась на 57,8%. Показник інших операційних витрат у 2019 році збільшився на 73 тис. грн. або на 1,9%.

Структура операційних витрат у 2018 і 2019 рр. майже не змінилася: найбільша частка припадає на інші операційні витрати, найменша – витрати на амортизацію (рис. 2.5).

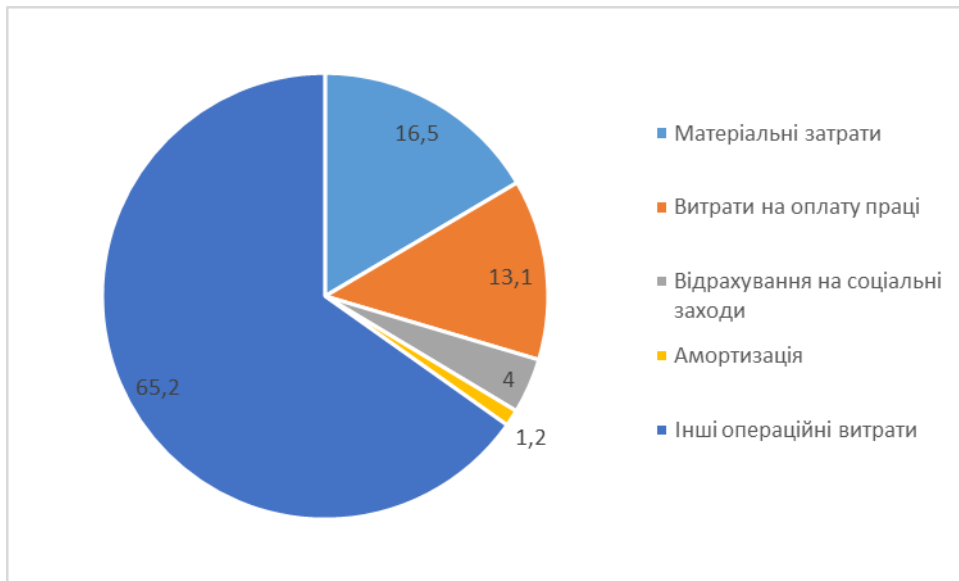


Рис. 2.5. Структура операційних витрат туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2019 році, %

Наступним етапом діяльності туристичного оператора «Туристичний Лідер» є дослідження стану основних засобів за 2019 рік. Визначимо фондovіддачу, фондovісткість та фондooзброєність працівників компанії.

1) Середня первісна вартість основних засобів (СВ ОЗ)

$$\text{СВ ОЗ} = (239,4 + 271,4) / 2 = 255,4 \text{ тис. грн.}$$

2) Фондовіддача = Чистий дохід / СВ ОЗ (2.1)

$$\text{Фондовіддача} = 12944 / 255,4 = 50,7$$

3) Фондовісткість = СВ ОЗ / Чистий дохід (2.2)

$$\text{Фондовісткість} = 255,4 / 12944 = 0,02$$

4) Фондоозброєність = СВ ОЗ / Середньоспискова чисельність працівників (2.3)

$$\text{Фондоозброєність} = 255,4 / 12 = 21,3 \text{ тис. грн./ос.}$$

Зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що фондovіддача, економічний зміст якої полягає в наступному: скільки доходів припадає на одиницю використаних основних засобів, в даному випадку значення показника фондovіддачі є досить позитивним для підприємства і становить 50,7 од. Фондовісткість у 2019 році склала 0,02 од.

Фондоозброєність склала 21,3 тис. грн./ос., що свідчить про достатній рівень оснащення праці виробничими основними засобами.

Для дослідження показників рентабельності підприємства «Туристичний Лідер» за період 2018-2019 рр. було проведено розрахунки, результати яких наведено в таблиці 2.8.

За даними проведених розрахунків можна зробити висновок, що усі показники рентабельності зросли у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. У 2019 році показник рентабельності основних засобів збільшився наполовину. Така тенденція зумовлена зменшенням рівня чистого прибутку підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності туристичного підприємства
«Туристичний Лідер» за 2018-2019 рр., %**

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Рентабельність продажу	2,2	2,9	0,7
Рентабельність основних засобів	62,3	122,9	60,6
Рентабельність витрат	2,8	5,2	2,4
Рентабельність персоналу	13,3	26,2	12,9

Джерело: за даними підприємства

Рентабельність витрат підприємства зросла за досліджуваний період до 5,2%. Щодо рентабельності персоналу, то даний показник у 2019 році в порівнянні з попереднім періодом збільшилась на 12,9%, що свідчить про зростання рівня продуктивності праці та правильно організовану працю.

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування туристичного підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні нестабільна економічна та політична ситуація. Звичайно наслідком цього є повільне збільшення чистого доходу, але завдяки злагодженим діям

керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період.

2.3. Оцінка бізнес-середовища підприємства «Туристичний Лідер»

Середовище туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - сукупність об'єктивних умов, за яких це підприємство провадить свою діяльність.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства можна умовно поділити на дві складові: макро-та мікро середовище. Проведесо аналіз впливу факторів макросередовища підприємства на діяльність «Туристичний Лідер» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз факторів макросередовища підприємства «Туристичний Лідер»

Фактори середовища	Характеритика факторів середовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародні	Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору	+7
2. Політичні	Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору. Зміна місцевого та регіонального політичного керівництва і відповідно, протекціонізм бажаних їм комерційних структур.	-4

Продовження табл. 2.6

1	2	3
3. Економічна \	<p>Загальний стан економіки, тенденції її розвитку раз у раз змінюють економічне середовище господарювання. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.</p> <p>Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація - політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких - ще слабшими та переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.</p>	-4
4. Демографічна	<p>Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками,</p> <p>рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо. Їх аналіз дає можливість зрозуміти, зокрема, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для забезпечення позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону</p>	+3
5. Технологічні	Залежить від інноваційної політики світу, країни, підприємства	+7
6. Екологічна	<p>Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії також передбачає її відповідність критерію безпеки людини і навколишнього середовища. До основних факторів впливу на оточуюче середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем</p>	+3
7. Правова	Зміна законодавства	+3
8. Соціально - культурні	Ці фактори формуються у рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень. До них відносять: ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей тощо.	+5
	ЗАГАЛЬНИЙ ВПЛИВ	+20

Отже, всі визначені вище фактори мають значний вплив на підприємство. Найбільш негативний вплив на туристичне підприємство «Туристичний Лідер» мають економічні та політичні чинники, які можна нейтралізувати передовими ініціативами у сфері технологічних, соціально-культурних, екологічних чинників.

Крім макрочинників значний вплив на туристичне підприємство «Туристичний Лідер» здійснюють прямі конкуренти. Проведемо бальну оцінку його позиції серед конкурентів, тобто підприємств, які надають аналогічні послуги на туристичному ринку відповідного району міста (табл.2.7).

Дані таблиці 2.7 показують, що туристичне підприємство «Туристичний Лідер» не є лідером серед конкурентів. Здійснивши оцінку за шкалою від 0 до 10 балів, визначимо що необхідно підвищувати імідж підприємства та якість рекламних засобів.

Таблиця 2.7

**Бальна оцінка позицій підприємства «Туристичний Лідер»
серед прямих конкурентів**

Показники	Туристичний Лідер	ZABUGOR.COM.	Рондо
Місце розташування	10	9	9
Імідж підприємства	7	7	9
Рівень професіоналізму персоналу	9	9	10
Якість пропозиції	8	8	9
Додаткові послуги	9	7	9
Якість рекламних засобів	6	6	6
Цінова політика	8	7	9
Середній бал	8,1	7,6	8,7

Для виявлення резервів розвитку вивчимо потенціал туристичного підприємства «Туристичний Лідер», тобто реальні наявні ресурси і готовність підприємства їх ефективно використати для досягнення мети.

Вивчимо основні складові потенціалу туристичного підприємства «Туристичний Лідер»:

- 1) Кадровий потенціал. Розвиток матеріально-технічної бази

«Туристичний Лідер», вдосконалення існуючих туристичних послуг, розробка і реалізація їх нових видів і т.д. залежить від стану та рівня використання трудового потенціалу. Категорія «трудоий потенціал» акумулює в собі характеристики трудових ресурсів, робочої сили, людського капіталу. Штат підприємства налічує 12 осіб. Персонал туристичного підприємства має високий рівень кваліфікації, 12 осіб з 12 мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму. Керівництво має також другу вищу освіту, загалом в економічній сфері, керівники відділів планово проходять стажування, бажаючі мають можливість відвідувати курси підвищення кваліфікації. У 2017 р. був впроваджений інноваційний проект на цьому фоні – безоплатні курси англійської мови для персоналу у неробочий час. Персонал ініціативний, опір до впровадження змін на підприємстві відсутній.

2) Організаційний потенціал. Ступінь інноваційності організаційної структури «Туристичний Лідер» високий. Керівництво усвідомлює важливість та доцільність інноваційної орієнтації підприємства для впровадження інноваційної моделі розвитку туристичного підприємства, підвищує інноваційний потенціал кадрів, формує в них інноваційний тип мислення. Компетенція керівництва у питаннях інноваційного розвитку знаходиться на високому рівні. Організаційна культура відповідає інноваційному розвитку підприємства, колектив злагоджений та цілісний.

3) Інформаційний потенціал. Представлений такими елементами як бази знань, моделі, алгоритми, програми, проекти і т.п. Поетапно відбувається збір, аналіз, переробка, класифікація інформації і прийняття рішень на основі обробленої інформації. Важливим компонентом інформаційного потенціалу виступають інформаційні технології. Інформаційні технології на підприємстві «Туристичний Лідер» представлені внутрішньою корпоративною мережею, web-сайтом та власною системою онлайн-бронювання ABS-online.

Досить активно використовується Інтернет для просування і реалізації туристичного продукту. Це дозволяє здійснювати інформаційно-довідкову діяльність; проводити вивчення попиту потенційних споживачів, сектору

незадоволеного попиту; проводити іміджеву політику та рекламування туристичних послуг; моніторинг підприємств-конкурентів, їх цінової політики, стратегії збуту і реклами; здійснювати дослідження туристичних ринків та пошук нових ринків збуту своєї продукції; впроваджувати інноваційні туристичні продукти та послуги; здійснювати моніторинг, аналіз і планування туристичної діяльності.

4) Мотиваційний потенціал. Система мотивації персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» розвинена не широко та функціонує не досить успішно. Основними методами матеріального заохочення працівників до інноваційної активності є щорічні премії співробітникам перед Новим роком та преміювання у випадку значного зростання обсягів продажу туристичного продукту. Цього недостатньо, на нашу думку, тому керівництву потрібно переглянути цей елемент інноваційного потенціалу. Також цей елемент включає систему мотивації усіх суб'єктів інноваційного процесу, де значну роль відіграє можливість формування спонукальних мотивів створення і реалізації нових інноваційних розробок.

5) Фінансовий потенціал. Фінансовий стан підприємства стабільний, звичайно відбуваються коливання у зв'язку із зовнішніми і внутрішніми факторами, але відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного циклу керівництво забезпечує.

6) Матеріально-технічний потенціал. Включає матеріально-технічні ресурси для інноваційних розробок – кількість робочих комп'ютерів на робочих місцях персоналу, що займається інноваційною діяльністю на підприємстві. Рівень комп'ютеризації та технічної оснащеності для потреб інноваційної діяльності досить високий-100%.

7) Ринковий потенціал. Можливості інноваційних розробок підприємством відповідають зовнішнім ринковим потребам інновацій, які генеруються ринковим середовищем. Переважна більшість ідей нових товарів

генерується на основі потреб ринку, але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками. Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» оперативно реагує на потреби ринку, за приклад можна взяти впровадження VIP-туризму, коли цей вид туризму тільки починав розвиватись, підприємство уже могло надати кращі умови для такого відпочинку, тим самим збільшуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

8) Інтелектуальний потенціал. Наявність на підприємстві фахівців з творчим складом розуму, не лише з високою фаховою підготовкою, а здатних застосовувати свої знання і вміння для продукування нових практично-орієнтованих знань, втілювати їх у інновації. Ідеї генеруються у новації, що в процесі перетворюються у інновації.

Таким чином, на підприємстві «Туристичний Лідер», існують об'єктивні передумови для розвитку бізнес-потенціалу, однак зберігаються і негативні тенденції, дестабілізуючі положення. Впровадження інновацій в діяльність туристичного підприємства «Туристичний Лідер» можливо тільки при наявності достатніх інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційного потенціалу. При цьому спонукальним мотивом для інвесторів є достатня інвестиційна привабливість туристичного підприємства. Ще однією перепоною стала недостатня інноваційна обізнаність персоналу, що негативно позначається на реалізації інноваційних проектів. Але наявні і позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - матеріально-технічна база на високому рівні, персонал, який безпосередньо задіяний у створенні та формуванні інноваційних проектів є висококваліфікований та досвідченим, керівництво акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі підприємства.

Використавши метод експертних оцінок, визначимо структуру потенціалу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за означеними вище складовими (табл. 2.8).

Оцінка передбачає встановлення балу за підкатегоріями від 0 до 3, де 0 – потенціал не використовується, 3 – потенціал максимально використовується.

Таблиця 2.8

**Експертна оцінка стану елементів потенціалу
туристичного підприємства «Туристичний Лідер»**

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		3	
	2.2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		3	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		2	
	2.4. Ступень творчої ініціативності персоналу		2	
Підсумкова оцінка		0,21	10	2,1
Мат-техн. можливості	3.1. Рівень прогресивності застосовуваних технологій		2	
	3.2. Рівень витрат на оновлення матеріально-технічної бази		2	
	3.3. Частка персоналу, яка займається інноваційними розробками у загальній чисельності персоналу		2	
Підсумкова оцінка		0,19	6	1,14
Маркетингові можливості	4.1. Гнучкість цінової політики		3	
	4.2. Рівень використання реклами		1	
	4.3. Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,19	6	1,14
Організаційні можливості	5.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури;		2	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		2	
	5.3. Рівень компетенції керівників		3	
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		3	
Підсумкова оцінка		0,20	10	2,0
Фінансові можливості	6.1. Частка витрат на розвиток підприємства		1	
	6.2. Фінансова стійкість підприємства		2	
Підсумкова оцінка		0,21	3	0,63
Разом				7,01

Джерело: власна розробка з використанням матеріалів підприємства

Аналіз показав, що туристичне підприємство «Туристичний Лідер» має середній рівень активності – 7,01. Цей показник означає, що стан потенціалу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» в задовільному стані.

Результати оцінки стану елементів потенціалу треба використати для посилення позицій підприємства на ринку.

Для оцінювання бізнес можливостей підприємства та дослідження розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» представимо SWOT-аналіз підприємства. У таблицях 2.9 і 2.10 представлено параметри, що визначають сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози.

Таблиця 2.9

**Сильні та слабкі сторони
туристичного підприємства «Туристичний Лідер»**

Параметр и внутрішнього середовища	
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентні переваги. 2. Цінова політика відповідає середньозваженій по ринку. 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів 4. Довгострокові договори з партнерами. 5. Інтерфейс сайту у мережі Інтернет. 6. Досвід роботи на ринку. 7. Вдале місце розташування офісів. 8. Розробка нових турів.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня реклама в Інтернеті та соц.мережах. 2. Стратегія охоплення масового ринку. 3. Нечітко сформований імідж. 4. Відсутність диверсифікації. 5. Вплив чинника сезонності на попит.

Джерело: власна розробка

Як бачимо, що сильних сторін у підприємства більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» має значний досвід і репутацію на масовому ринку, однак не входить до лідерів галузі, в той же час ефективно партнерство дає змогу реагувати на зміни попиту та впроваджувати нові тури.

Загрози діяльності підприємства сьогодні пов'язані із економічними, політичними та епідеміологічними станами в країнах світу, що визначає доходи потенційних туристів і їх мотивованість на нові подорожі. Кількість загроз постійно зростає, що змушує учасників ринку до оцінки і вивчення умов

зовнішнього середовища.

Таким чином, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг, формувати короткострокові та довгострокові цілі із врахуванням змін попиту.

Таблиця 2.10

**Можливості та загрози
туристичного підприємства «Туристичний Лідер»**

Параметр и зовнішнього середовища	
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягу продажу турів. 2. Обслуговування додаткових груп споживачів. 3. Вихід на нові сегменти ринку. 4. Розробка та просування нових турів. 5. Посилення іміджу на регіональному ринку. 6. Збільшення темпів зростання ринку туристичних послуг. 7. Ослаблення позицій конкурентів.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення доходів населення. 2. Неприятлива епідеміологічна ситуація. 3. Неприятлива економічна ситуація. 4. Неприятлива політична ситуація. 5. Підсилення конкуренції на ринку.

Джерело: власна розробка

Узагальнемо дані таблиць 2.9 і 2.10 та визначимо дії необхідні для виживання і стабільної господарської діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» на ринку – табл. 2.11. По вертикалі внесемо фактори внутрішнього середовища, по горизонталі – зовнішнього середовища, та на перетині квадратів сформуємо базові завдання.

Потенціал бізнесу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» необхідно розглядати як оцінку можливостей продукувати дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінювання результативності, яка досягається у зовнішньому середовищі завдяки потенціалу внутрішнього середовища та ефективності діяльності, що досягається через раціональність діяльності у внутрішньому середовищі. Відповідно, бізнес-потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства.

Проаналізувавши систему інновацій на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер» та оцінивши інноваційний потенціал підприємства, можна стверджувати, що підприємство обрало захисну інноваційну стратегію. Захисна стратегія на підприємстві передбачає покращення інноваційного розвитку, впровадження інноваційних проектів та розробок не для лідируючого місця на туристичному ринку України, а для утримання стабільної позиції позаду лідерів. Звичайно, що така стратегія неможлива як звичайна імітація, а тому потребує істотних поліпшуючих інновацій, які формують нові туристичні продукти, з новими споживчими властивостями відносно базової інновації. «Туристичний Лідер» впроваджує інновацію, тільки впевнившись у її перспективності. Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності.

За типом інноваційної поведінки туристичне підприємство «Туристичний Лідер» є експериментом. Тобто таким підприємством, що постійно розробляє радикальні нововведення. Інноваційний потенціал підприємства включає в основному інтелектуальні ресурси, за допомогою яких розробляються інноваційні продукти. Стан фінансового та матеріально-технічного забезпечення знаходиться на нижчому рівні, його недостатньо для масштабного поширення та просування своїх інноваційних продуктів. «Туристичний Лідер» - підприємство-новатор, що здійснює початкові етапи інноваційного процесу. Підприємство потребує фінансової підтримки, в цьому випадку у підприємства є можливість перетворитись у віолента – лідера ринку з потужним інноваційним потенціалом та ефективною інноваційною діяльністю.

Впроваджуючи інновацію, туристичне підприємство «Туристичний Лідер» базується на уже існуючих інноваціях лідерів ринку, але вона удосконалюється та підлаштовується під принципи та завдання інноваційної діяльності туроператора. Помітне вдосконалення та масове виробництво новаций після апробації її у конкурентів. Реалізуючи такого виду стратегію «Туристичний Лідер» опирається на наукові розробки та розрахунки щодо економічної ефективності інновації, що впроваджується, таким чином

захищаючи себе від негативних наслідків. Підприємство приділяє багато уваги навчанню свого персоналу, розвитку інтелектуального потенціалу, а пізніше важливим етапом для інноваційного продукту стає маркетингова діяльність, та політика збуту.

Висновки до 2 розділу

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» було створене 2005 року у місті Києві у формі товариства з обмеженою відповідальністю (Додаток А). За період своєї діяльності було продано понад 20 тисяч турів та обслуговано понад 50 тисяч туристів.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід, бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів. У середині 2010-х років підприємство зосередилося на корпоративному сегменті, надаючи свої послуги великим вітчизняним і закордонним компаніям фармакологічного та аграрного секторів. За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у період 2018-2019 рр. було обслуговано 3280 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін.

Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні

нестабільна економічна та політична ситуація. Звичайно наслідком цього є повільне збільшення чистого доходу, але завдяки злагодженим діям керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період.

Впровадження інновацій в діяльність туристичного підприємства «Туристичний Лідер» можливо тільки при наявності достатніх інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційного потенціалу. При цьому спонукальним мотивом для інвесторів є достатня інвестиційна привабливість туристичного підприємства. Ще однією перепорою стала недостатня інноваційна обізнаність персоналу, що негативно позначається на реалізації інноваційних проектів. Але наявні і позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - матеріально-технічна база на високому рівні, персонал, який безпосередньо задіяний у створенні та формуванні інноваційних проектів є висококваліфікований та досвідченим, керівництво акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі підприємства.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ
КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»

3.1. Аналіз професійної компетентності персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» успішно працює на ринку туристичних послуг протягом 15 років, і за цей час сформувало команду однодумців, колектив, здатний працювати на благо та розвиток підприємства.

Ефективність роботи підприємства великою мірою залежить від того, наскільки висока кваліфікація персоналу, професіоналізм та компетентність кожного з членів колективу. В 2-му розділі кваліфікаційної роботи нами визначена організаційна структура управління туристичним підприємством «Туристичний Лідер», де ми можемо визначити завдання для кожного з членів колективу зважаючи на професійну компетентність та наявність вмінь та досвіду (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції персоналу зважаючи на професійну компетентність в туристичному підприємстві «Туристичний Лідер»

№	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	2	3	4
1	Директор	Забезпечує досягнення запланованих фінансово-економічних показників турфірми. Керує діяльністю структурних підрозділів компанії. Здійснює керівництво розробкою поточних і перспективних планів реалізації турпродуктів, вивченням напрямків, що обслуговуються і обсягів послуг, що надаються.	1

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2	Бухгалтер	Збирає та аналізує фінансову інформацію для підготовки звітів; аналізує щоденні банківські операції та записи в журналі; готує звіти.	1
3	Менеджер з туризму	- планування і складання програми туристичних турів, маршрутів, розрахунок їх вартості; - бронювання та продаж квитків, бронювання місць в готелях; - оформлення туристичної документації, візове забезпечення; - взаємодія з іншими контактними організаціями та укладення договорів; - виконання адміністративних функцій (інструктаж гідів і водіїв тощо).	4
4	Менеджери по роботі з клієнтами	Співпрацює з клієнтами, надаючи всю необхідну інформацію щодо турів, додаткових послуг, цін та ін.	2
5	Менеджер авіавідділу	Підбір оптимальних перельотів і стикувань рейсів; бронювання і продаж авіаквитків	1
6	Менеджер з маркетингу та реклами	Розробка та ведення рекламних компаній; формування рекламної стратегії компанії; підготовка пропозицій та рекомендацій щодо підвищення рівня продажів.	2
9	Кур'єр	Доставка документів та інших па перів	1
	Усіх		12

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.1 на туристичному підприємстві чітко розділення обов'язків по функціональним відділам, є чітка спеціалізація за функціями та централізований контроль, керівника, який забезпечує досягнення запланованих фінансово-економічних показників турфірми. З таблиці бачимо, що загальна кількість працівників на підприємстві становить 12 осіб, що складають дружній, злагоджений колектив, що є запорукою ефективної діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер».

Одним із найголовніших аспектів успішного функціонування туристичного підприємства є професіоналізм та особисті якості кожного члена колективу, що можна охарактеризувати як професійна компетентність. Якісний та кількісний склад працівників туристичного підприємства «Туристичний Лідер» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Структура трудового потенціалу туристичного підприємства
«Туристичний Лідер» за різними характеристиками**

Категорія	2018 рік		2019 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	5	41,7	4	33,3
Ж	7	58,3	8	66,7
Разом	12	100	12	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	7	58,3	5	66,7
35-45	3	25,0	4	22,2
Від 45	2	16,7	3	11,1
Разом	12	100	12	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	9	75,0	10	77,8
Середня освіта за фахом	2	16,7	1	5,6
Без фахової освіти	1	8,3	1	16,7
Разом	12	100	12	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	1	8,3	1	5,6
Спеціаліст	10	83,3	10	77,8
Технічний персонал	1	8,3	1	16,7
Разом	12	100	12	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	1	8,3	0	0,0
До 5	2	16,7	4	22,2
5-10	5	41,7	5	61,1
Від 10	4	33,3	3	16,7
Разом	12	100	12	100

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.2. видно, що в структурі трудового потенціалу за статтю переважають жінки (66,7%), за віком переважають особи до 35 років (66,7%). Колектив має високу якість підготовки, так як переважна частина (77,8%) працівників мають вищу освіту за фахом, є спеціалістами та мають стаж роботи в галузі від 5 до 10 років. З таблиці видно, що персонал туристичного підприємства є кваліфікованим, досвідчений, має високий рівень освіти та, що сприяє злагодженій, якісній та високій ефективності роботи підприємства.

Показники руху трудових ресурсів туристичного підприємства «Туристичний Лідер» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рух трудових ресурсів на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер»

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Облікова чисельність на початок звітного періоду, осіб	12	12	-	-
Прийнято працівників, осіб	2	2	0	0
Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	4	3	-1	-25
- внаслідок скорочення штатів	-	-	-	-
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	4	3	-1	-25
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	12	12	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	12	-	-
Коефіцієнт обігу з прийому	0,17	0,17	0	0
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,33	0,25	-0,08	-24,24
Коефіцієнт плинності кадрів	0,33	0,25	-0,08	-24,24

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.3. видно, що середньооблікова чисельність працівників у 2018-2019 роках не змінювалася. Кількість вибулих працівників у 2019 році становить на 1 працівника менше, ніж у 2018 році. Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році на 8% менший, ніж у 2018 році, що говорить про те, що на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер» є стабільний моральний клімат, що вказує на ефективне управління персоналом.

Одним з показників ефективності діяльності туристичного підприємства є показник продуктивності праці працівників. Аналіз продуктивності праці винесено в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

**Аналіз продуктивності праці працівників туристичного підприємства
«Туристичний Лідер»**

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	12	-	-
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	9204	12944	3740	40,6
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	1564	1716	152	9,7
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	767	1078,7	311,7	40,6
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	130,3	143,0	12,7	9,8

Джерело: розраховано автором.

Як видно з таблиці 3.4 в 2019 році зросла продуктивність праці на 311,7 тис.грн. з 767 тис.грн. у 2018 році до 1078,7 тис.грн. у 2019 році., або на 12,7 обслугованих осіб на працівника з 130,3 до 143,0. Це говорить про те, що на туристичному підприємстві працюють працівники з високим рівнем професійної компетентності, які завдяки якісному виконанню своїх обов'язків підвищують ефективність роботи підприємства.

Як бачимо з даного аналізу основним костяком туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є менеджери з туризму, по роботі з клієнтами, відділу маркетингу та реклами, авіаперевезень. Це фахівці, які займаються організацією, формуванням, продажем та обслуговування туристичного пакету клієнтів. Нині це одна з найбільш затребуваних професій в індустрії відпочинку та розваг. Найвищим професіоналізмом такого спеціаліста вважається вміння розшифрувати мрію клієнта. Для досягнення бажаного результату менеджеру буде замало виконувати роль пасивної фігури, яка тільки презентує товар, йому потрібно заволодіти увагою клієнта, продемонструвати перспективи майбутніх вражень, промріяти разом про майбутній відпочинок і лише тоді запропонувати його.

Основними перевагами даної професії є можливість подорожей (як

ділових поїздок, так і купівля путівок за зниженою ціною). А також дана професія в Україні належить до найбільш високооплачуваних. Середня зарплата менеджера з туризму складається з фіксованої частини і відсотків – зазвичай 500-1000 доларів США. Фахівці з досвідом роботи від п'яти років, які мають свою клієнтську базу, можуть розраховувати на 1500-2000 доларів США. За даними інтернет-порталу uhr, заробітна плата професійного менеджера з VIP-туризму складає 5 тис. доларів США на місяць.

Конкуренція на ринку досить велика, і успіх компанії «Туристичний Лідер» залежить від того, на скільки менеджери зможуть якісно сформувати тур та переконати клієнта вибрати саме їх пропозицію. На даний час вимоги до кандидатів на посаду менеджерів туристичних компаній зросли: вимагаються знання туристичних напрямків, іноземної мови, володіння навичками комунікації та вищою профільною освітою.

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» розробив кілька форматів навчання персоналу. І варто відмітити що вони є досить вдалими та користуються популярністю.

Перш за все це інноваційний формат тренінгів для співробітників туристичних компаній. Працівники спілкуються з фахівцями різних компаній про напрямки та особливості продажів в даному та наступному сезонах. Після цього протягом 4-5 годин професійний тренер представляє важливу для туристичної індустрії тему - вона може стосуватися технології продажів, того, як боротися зі знижками, як спілкуватися з клієнтом по телефону, маркетингу (наприклад, використання широких можливостей digital для просування туристичного продукту), управління ресурсами і іншими елементами стратегії розвитку туристичного бізнесу.

Крім навчальних заходів, туристичне підприємство «Туристичний Лідер» проводить серію заходів як в Києві, так і в регіонах, які спрямовані на просування окремих напрямків, готелів або готельних мереж.

У 2019 році відбулось багато заходів, ними стали:

- 4 road show в лютому та квітні, присвячені окремим готелям, з якими

були укладені стратегічні угоди про співпрацю в літньому сезоні 2019 р;

- кілька бізнес-сніданків з березня по травень;
- 28 сезонних семінарів в березні та квітні;
- 5 виїзних заходів, що носять назву Business Weekend, протягом усього року;

- до 50 онлайн-семінарів (вебінарів), щотижня по 2 онлайн-семінару;

- 23 «Дня кіно»;

- воркшоп по готелям Егейського узбережжя.

Road show є презентацію готелів протягом 1-2 годин, після якої агенти можуть поспілкуватися з представниками готелів, провідними співробітниками і топ-менеджментом відомих компаній під час фуршету. В кожному місті на презентації в рамках road show запрошуюються до 250 агентств - найчастіше це менеджери з продажу. Спонсором road show виступає від 1 до 7 готелів або готельних мереж, найчастіше з однієї країни.

Бізнес-сніданок - це презентація та спілкування з невеликою кількістю представників агентств: найчастіше це 35-40 власників агентств. Спонсором бізнес-сніданку найчастіше виступає один готель або готельна мережа. Якщо це готельна мережа, мова може йти про готелі з різних країн.

Сезонний семінар - це детальна презентація основних напрямів сезону: готельної бази, польотної програми і акцій для агентів і клієнтів. Крім того на початку семінару може надаватися інша інформація, необхідна агентствам в їх роботі: про технології бронювання, про зміни в роботі туроператора і т.д.

Business Weekend є основним виїзним заходом «Туристичний Лідер» для працівників з України, Білорусі та Молдови, це професійний тренінг від кращих фахівців в галузі туристичної індустрії, а також екскурсії та інші заходи для розвитку бізнесу турагентств, збільшення клієнтської бази та підвищення лояльності клієнтів. Були розроблені Business Weekend'и двох видів: - для менеджерів з продажу та директорів туристичних підприємств.

Під час онлайн-семінару (вебінару) протягом 1-2 годин людина може прослухати найсвіжішу інформацію від провідних представників туристичного

бізнесу, не виходячи з офісу.

«День кіно» - це запрошення кращим туристичним підприємствам, відвідати кіносеанс в одному з кращих кінотеатрів Києва чи обласного центру. Перед початком «Дня кіно» представникам туристичних підприємств пропонуються або «меню кіномана» - попкорн і велика порція кока-коли, або шампанське і канапе.

Після того як всі зручно розташовуються в залі, під час презентації готелів можуть розіграватися призи - безкоштовну участь в інформаційному турі, проживання в готелі, знижки на різні заходи. У Києві «День кіно» найчастіше проходить в кінотеатрі Oscar - на 7-му поверсі одного з найкращих ТРЦ України Gulliver. Його відвідують до 200 підприємств.

Воркшоп - це захід, схоже за форматом на сезонний семінар, але проходить в більш невимушеній інтерактивній формі. Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» постійно проводить навчання та підвищує рівень підготовки персоналу, завжди готовий передавати всім менеджерам знання, досвід і ефективну модель ведення туристичного бізнесу. [34]

3.2. Розроблення моделі компетентності менеджерів туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Професійна компетентність - практична реалізація професійних здібностей та ділових якостей працівника в їх синергетичному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Важливу роль в аналізі зазначеної проблеми відіграє модель компетенції як теоретична система знань, умінь, навичок персоналу, що забезпечують організації реалізацію завдань менеджменту. Модель уніфікує вимоги персоналу і створює єдині стандарти функціонування, основу для оцінки та просування працівників.

Як показують дослідження керівник туристичного підприємства «Туристичний Лідер» серйозно відноситься до якості надаваних послуг, веде своє підприємство до успіху, бачить його конкурентоспроможним на ринку туристичних послуг нами можуть бути запропоновані приклади моделей професійних компетенцій світових стандартів (базові типи компетенцій), зокрема:

- **Модель SHL** (міжнародні стандарти керування - фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє наступні типи компетенцій:

- 1) *підприємницькі якості* (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);
- 2) *якості керівника* (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);
- 3) *професійні якості* (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);
- 4) *особисті якості* (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація);

- **Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde** (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій:

- 1) *розвиток бізнесу* (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- 2) *досягнення результатів* (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- 3) *аналіз - робота з інформацією* (аналіз і прийняття рішень);
- 4) *люди* (робота в команді, вплив, керування відносинами).

Модель Society for Human Resource Management (модель для керування колективом) виділяє наступні типи компетенцій:

- знання бізнесу;
- персональна дієздатність;
- стратегічний внесок;
- практичні навички та володіння технологіями менеджменту;
- **Модель "Корпоративні фінансові технології"** виділяє такі типи

компетенцій:

- системне мислення;
- прийняття рішень;
- орієнтація на результат;
- аналітичні здатності;
- креативність;
- гнучкість, швидка й адекватна реакція;
- здатності до навчання;
- організаторські здібності;
- делегування повноважень;
- вміння планувати час;
- управляти проектами;
- працювати в команді;
- переконувати, відстоювати думку;
- вміння слухати інших, підтримувати зворотний зв'язок;
- навички проведення презентацій і переговорів;
- здатність ретранслювати знання й навички [6].

Проведене нами узагальнення наукової літератури з проблеми формування професійної компетентності менеджера виявило вражаючу тенденцію - сформувати необхідні якості майбутнього професіонала вважається неможливим навіть теоретично. Літературні джерела визначають найбільш важливі:

1) *морально-психологічні якості менеджера* (високі життєві ідеали, гуманізм, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність, тактовність у взаємовідносинах, емоційна стриманість, ввічливість, безмежна терпеливість, комунікативні здібності, ділова та особиста репутація);

2) *педагогічні якості менеджера* (вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати потрібні професійні навички персоналу, організовувати

загальнокультурне, естетичне, фізичне виховання, чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди); 3) професійні якості (мистецтво керівництва, навички роботи з людьми, політична культура, комплексний системний підхід до роботи, здібність генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії, творчість (креативність), сучасне економічне мислення, комп'ютерна грамотність, правильний стиль життя, культура спілкування, іноземні мови);

3) *ділові якості* - управлінські вміння: діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, мотивувати персонал до високопродуктивної праці, раціонально організувати працю, забезпечувати високу трудову дисципліну, об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри, забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат, орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан, встановлювати ділові відносини з іншими керівниками, вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору, високу ерудицію, здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість, організаційні здібності, вміння організувати командну роботу, здібності до лідерства, стратегічне мислення, самостійність, ініціативність;

4) *аспекти теоретичної підготовки сучасного менеджера*: фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Крім цього, цікавим є твердження американського психоаналітика Макусі щодо виникнення нового "соціального типу" менеджера, якому притаманні вміло контрольована агресивність, гнучкість, холоднокривність при великому

напруженні, здатність оцінювати все в світі конкуренції, прагнення завжди бути переможцем, честолюбство, прагнення реалізувати кар'єрні плани.

Сьогодні основною задачею в діяльності турагенств є організація ефективного процесу управління загалом та процесу продажу туристичних послуг зокрема. При цьому головною людиною, від професіоналізму й особистості якої залежить вибір покупців, є менеджер туристичної фірми. Саме тому високопрофесійні менеджери є досить високооплачуваними працівниками. Однак фахівців, що відповідають сучасним вимогам, не вистачає. Вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі висуваються до посади менеджера, можна звести до таких груп: 1) концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів та особливостей професії; 2) професійні знання за спеціалізацією; 3) додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, вміння користуватися ІТ, знання в галузі правознавства, психології, філософії); 4) особисті якості, до яких можна віднести моральні та вольові якості, нестандартне мислення, рішучість та наполегливість у досягненні цілей, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, уміння розташувати до себе, почуття гумору; 5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованість; 6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність під час прийняття рішень та вирішення проблем, самоорганізованість, вміння формувати та мобілізувати колектив, вміння ефективно використовувати засоби мотивації); 7) комунікативні якості, що проявляються в умінні встановлювати зв'язки з представниками різних сфер діяльності та різних посадових статусів, уміння формувати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко встановлювати зв'язки з клієнтами фірми.

Останні дослідження щодо менеджменту свідчать про те, що успішна діяльність керівника майже на 80% залежить від його особистих якостей, а лише на 20% – від його професійних навичок та вмінь за спеціалізацією. Успішна робота на сучасних підприємствах індустрії туризму потребує вміння

спілкуватися, розуміти настрій та інтереси присутніх, мотивувати клієнта до придбання туристичного продукту. На рис. 3.1 представлена модель компетенцій менеджерів туристичної фірми. Представлена модель може використовуватися керівництвом туристичної організації для відбирання, оцінювання й навчання персоналу, а також для розміщення кадрів та формування кадрового резерву. Виходячи з проаналізованих вище факторів впливу на процес продажу, можемо сказати, що успішний менеджер сучасної туристичної фірми, крім професійних компетенцій, повинен володіти принаймні трьома групами компетенцій, тобто виконувати три ролі: 1) лідер (такий менеджер веде клієнта за собою, він діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу); 2) психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика й філософа; він є тренером, що допомагає клієнту самоактуалізуватися та самореалізуватися, він розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід); 3) шоумен (виконуючи цю роль, менеджер робить все, щоби клієнт одержав максимум задоволення від покупки; якщо потрібно, він перетворить процес продажу на ритуал, дасть клієнту відчути свою значимість, унікальність, наявність тонкого смаку). Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування.

Кадрове планування має дати відповіді на питання про те, скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів

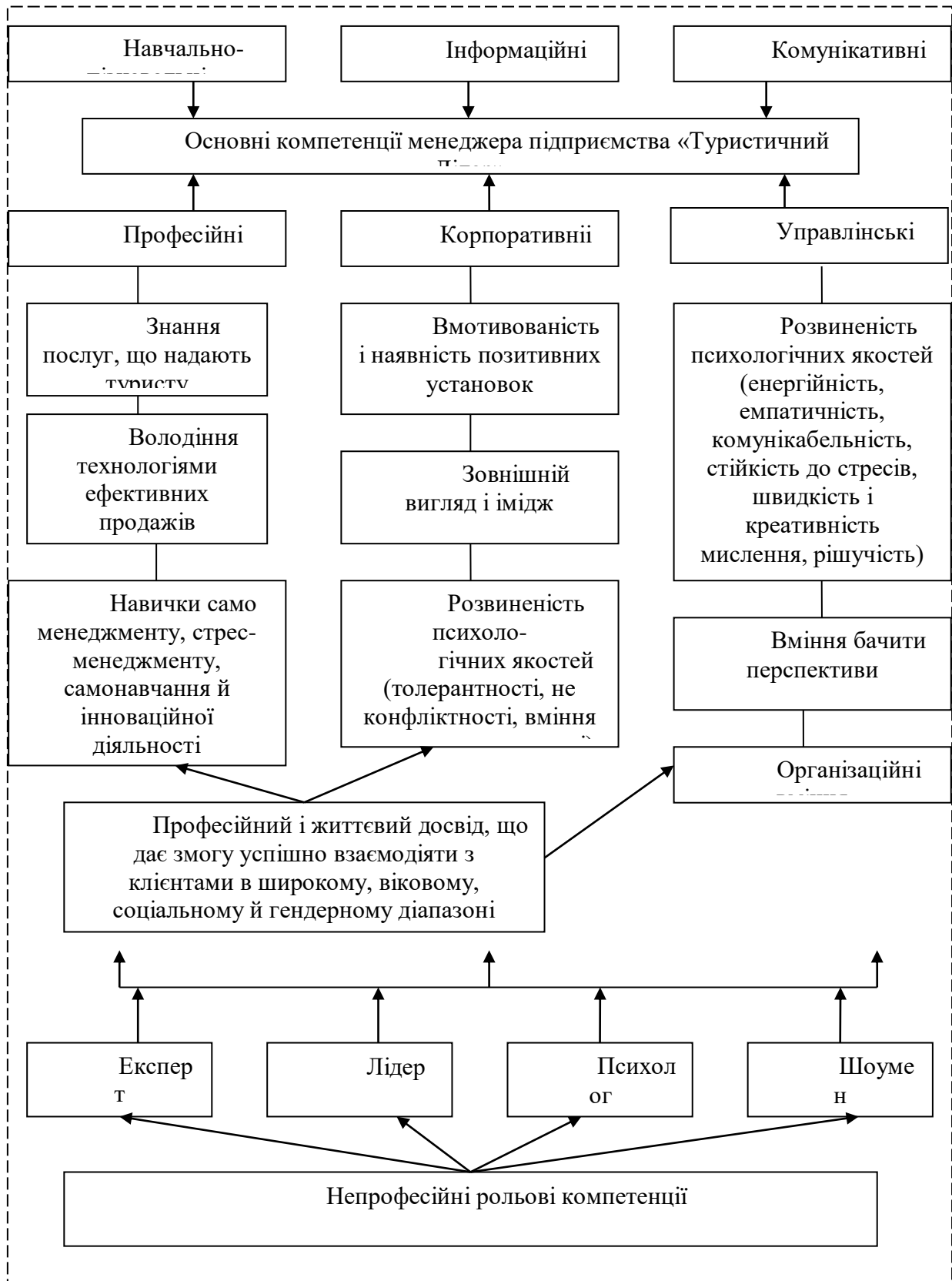


Рис. 3.1. Модель компетенцій менеджерів туристичної фірми
Джерело: розроблено автором на основі джерела [8]

діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати щодо утримання персоналу). Різниця між дрібними, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише в обсязі виробничого та кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребам [9, с. 69].

Нами запропонована схема, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів (рис. 3.2). Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі, впроваджує корпоративну культуру та згуртовує.

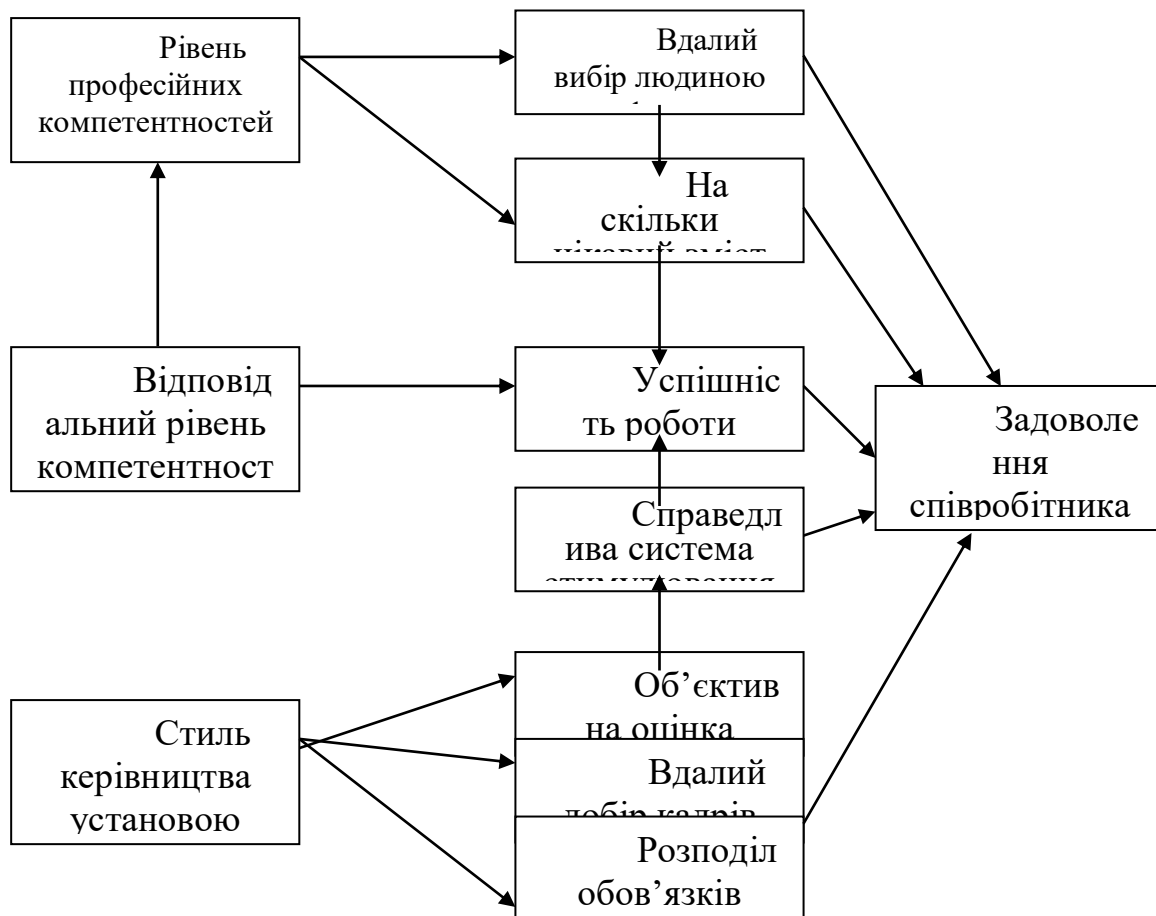


Рис. 3.2. Рівень професійних компетентностей, що зумовлює задоволеність працівників виконуваною роботою, зміцнює та згуртовує колектив

Джерело: власна розробка

Щоб керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного. Нами систематизовано основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків (рис. 3.3).

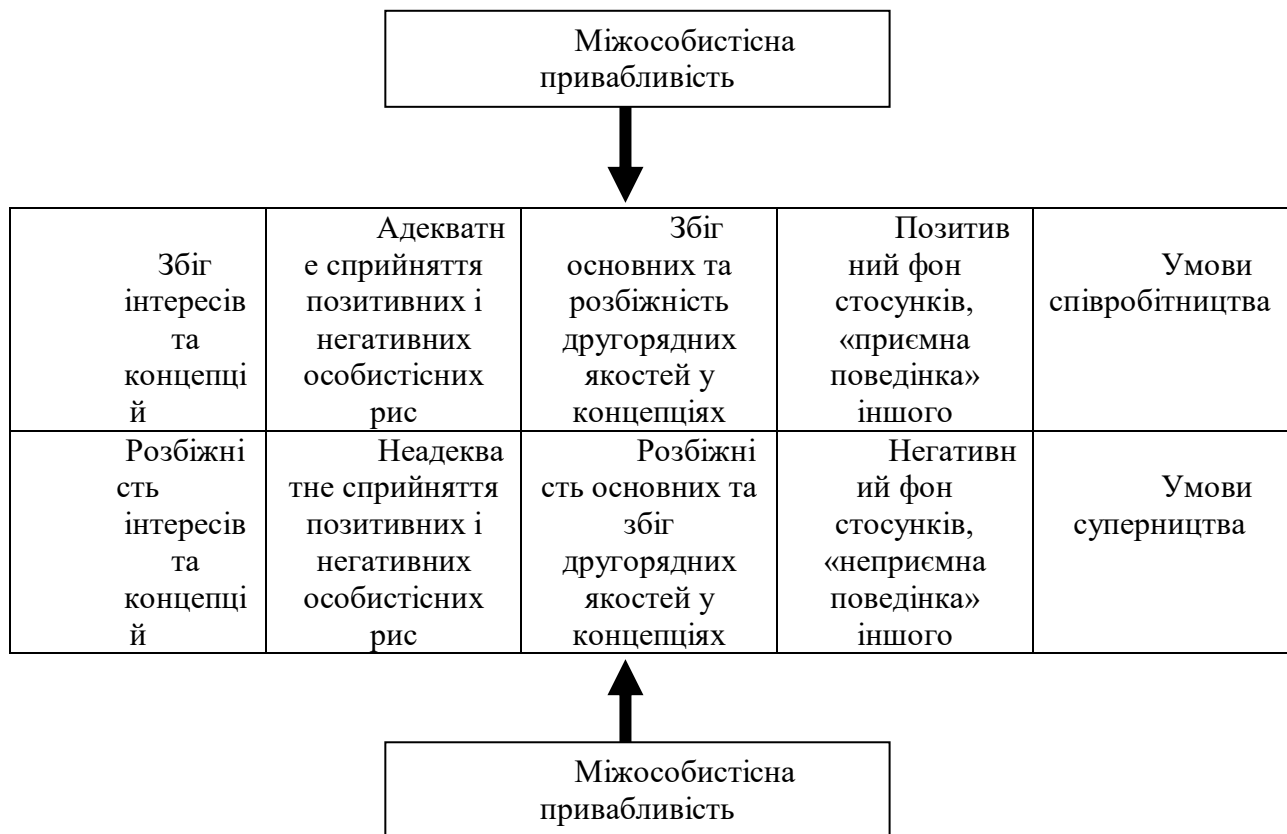


Рис. 3.3. Чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків

Джерело: власна розробка

Наш перший попередній висновок полягає в наступному. Вищенаведений комплекс теоретичної професійної та практично-менеджерської туристичної освіти (Розділ 1, п. 1.2.), на наш погляд, безумовно відповідає парадигмі

формування професійної компетентності як найважливішій тенденції вдосконалення сучасного освітнього процесу.

Але аналіз теорії і практики з досліджуваної проблеми засвідчує наявність протиріч між: об'єктивною потребою в професійній підготовці менеджерів туристичної сфери й недостатньою теоретичною та методичною розробкою змісту, форм і методів цієї діяльності; соціальною потребою в професійно компетентних фахівцях з менеджменту туризму й реальним рівнем кваліфікації випускників відповідних навчальних закладів; усвідомлення педагогами ВНЗ потреби в професійній підготовці майбутніх менеджерів туризму й відсутністю в них глибоких знань і вмінь у сфері розв'язання цього завдання; потребою інтегруючого, міждисциплінарного підходу до професійної підготовки з менеджменту туризму та відсутністю відповідних програм та технологій.

Другий попередній висновок: найбільш ефективні шляхи створення оптимальних умов для набуття студентами професійної компетентності знаходяться в сфері актуалізації можливостей навчального процесу. Тому звернемося до реальних проблем практичної підготовки менеджерів туристичної індустрії.

Третій попередній висновок: системне управління процесом формування професійної компетентності менеджера туристичної індустрії включає наступні компоненти:

1. *Вдосконалення стандартизованого навчального процесу* через системне застосування:

- активізованих лекцій.
- науково-інформаційних лекцій;
- кейс-стаді;
- ігрової організації навчальної діяльності (максимальне "штучне" занурення у професійне середовище туристичного бізнесу), що дозволяє моделювати ситуації професійної діяльності.;
- виконання навчальних проєктів, що сприяє розвитку у студентів

дослідницьких вмінь самостійно розробляти професійно значущу проблему,;

- забезпечення міжпредметних зв'язків дисциплін, без чого взагалі неможливо реалізувати професійно-освітні цілі..

2. Вдосконалення нестандартизованого навчального процесу:

- створення спеціальної лабораторії туризму;
- створення навчальної туристичної фірми;
- розробка та презентація турів з відповідним забезпеченням управлінською інформацією (програмне забезпечення Power Point);
- робота з картою (програмне забезпечення Photo-Shop);
- вивчення процесу автоматизації роботи туристичного офісу;
- максимальне використання можливостей навчальних дисциплін для проведення практичних занять в умовах реальної ситуації;
- залучення фахівців-практиків в галузі туризму до викладання дисциплін фахового спрямування.

3. Створення професійно значущого середовища, що передбачає оволодіння соціальними відносинами в колективі..

4. Формування пізнавального інтересу з метою набуття професійної компетентності.

5. Усвідомлена зорієнтованість студентів на подальшу роботу в галузі внутрішнього туризму.

Така спрямованість навчального процесу створює оптимальні умови для формування фундаментального евристичного, креативного стилю мислення одночасно із забезпеченням високої професійної компетентності фахівців, формуванням відповідної морально-етичної парадигми та інноваційної спрямованості діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер»

На основі вище наведених пропозицій щодо удосконалення процесу управління професійною компетентністю персоналу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» розрахуємо бюджет витрат на удосконалення процесу управління професійною компетентністю персоналу на 2020 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бюджет витрат на удосконалення процесу управління професійною компетентністю персоналу підприємства «Туристичний Лідер» на 2020 р.

№ п/п	Стаття витрат	Організація	Кількість коштів, що пропонуються залучити, грн
1.	Розробка диференційованих анкет для претендентів на різні посади	Український центр професійної підготовки	10000
2.	Розробка психологічних тестів для претендентів на посади	Київський інститут психологічної підготовки	5000
3.	Курси підвищення кваліфікації	Туристична компанія «CORAL TRAVEL»	25000
4.	Стажування за кордоном Готель «Високі татри»	Словаччина	25000
5.	Тренінги для розвитку бізнесу	USAID «ERA»	Безкоштовно
6.	Витрати на навчання персоналу - інноваційний формат тренінгів	OTI Holding, Radisson Blu Hotel (Київ).	25000
7.	Додаткові витрати на премії		40000
8.	Додаткові витрати на соціальний розвиток		27000
9.	Витрати на вивчення співробітниками іноземних мов		6000
10	Витрати на проведення корпоративних свят		5000
	ВСЬОГО		168000

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, загальні витрати на удосконалення процесу управління професійною компетентністю персоналу підприємства «Туристичний Лідер» на 2020 р. складуть 168000 гривень.

Також розрахуємо кошторис витрат на проведення курсу лекцій на зборах колективу туристичного підприємства на тему «Конкурентоспроможність туристичного підприємства, що впроваджує інновації».

Розрахуємо план витрат на підвищення рівня професійної компетентності, які потрібно здійснити в 2020 році на підприємстві «Туристичний Лідер» (табл. 3.6).

Всі витрати, які будуть вкладені на підвищення кваліфікації працівників, витрати на матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників складають реальні інвестиції підприємства «Туристичний Лідер».

Таблиця 3.6

**План витрат (реальних інвестицій)
підприємства «Туристичний Лідер» на 2020 році**

№ з/п	Показники	грн.
1	Витрати на удосконалення кадрового менеджменту	168000,0
2	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	14650,0
	Сума витрат	182650,0

Джерело: власні розрахунки

Здійснення реальних інвестицій створює умови для збільшення прибутку від основної господарської діяльності туристичного підприємства шляхом покращення умов праці персоналу, матеріально-технічного забезпечення, підвищення сервісу, комфортності в обслуговуванні клієнтів.

Джерелами фінансування реальних інвестицій підприємства «Туристичний Лідер» є власні кошти, зокрема чистий прибуток за 2019 р., який склав 314 тис. грн.. Сума інвестицій на зазначені вище нововведення становить 182,65 тис. грн. Отже, чистий прибуток 2019 року повністю покриє

витрати на підвищення кваліфікації та стажування персоналу туристичного підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 3.7 потрібно зазначити, що дохід від реалізації продукції (послуг) за рахунок процесу підвищення професійної майстерності зросте на 15 %. Відповідно за рахунок впровадження запропонованих вище пропозицій у 2020 році витрати збільшаться на 19%.

Таблиця 3.7

Прогноз показників фінансових результатів діяльності підприємства «Туристичний Лідер» на 2020 рік, тис. грн.

Показники	Роки		Прогноз на 2020 рік	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2018	2019		2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	9204	12944	14885	3740	1942	40,6	15
Собівартість реалізованої продукції та послуг	7370	10703	12736	3333	2033	45,2	19
Валовий прибуток	1834	2241	2577	407	336	22,2	15
Чистий прибуток	159	314	377	155	63	97,5	20

Джерело: власні розрахунки

В результаті чистий прибуток в 2020 році становитиме 377 тис. грн., що на 63 тис. грн. більше, ніж у 2019 році.

Що стосується соціальної ефективності, то отримана економічна ефективність є проявом соціальної ефективності. Ті прибутки, що будуть отримані від наших пропозицій, підуть на процес досягнення максимального добробуту, як підприємства «Туристичний Лідер», так і на всесторонній розвиток персоналу підприємства, вдосконалення трудових відносин, економію часу, полегшення праці та зростання вільного часу людини. Кожна людина шляхом довгого навчання може покращити виконання та результати своєї

роботи. Це призводить до саморозвитку та самовдосконалення, а досягнуті результати приносять не лише моральне задоволення, а й матеріальне. Крім того, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи та просування по службі. Підвищення професійного розвитку та навчання саме по собі приносять людині величезне духовне задоволення, вона стає сприйнятливою до нових ідей та задумів, що сприяє її творчому розвитку.

Висновки до 3 розділу

В розділі зважаючи на організаційну структуру управління визначені функції персоналу, зважаючи на професійну компетентність в туристичному підприємстві «Туристичний Лідер». Проаналізовано якісний та кількісний склад працівників туристичного підприємства «Туристичний Лідер», персонал туристичного підприємства є кваліфікованим, досвідченим, має високий рівень освіти та, що сприяє злагодженій, якісній та високій ефективності роботи підприємства.

Одним з показників ефективності діяльності туристичного підприємства є показник продуктивності праці працівників. Аналіз показує, що в 2019 році зросла продуктивність праці на 311,7 тис.грн. з 767 тис.грн. у 2018 році до 1078,7 тис.грн. у 2019 році., або на 12,7 обслугованих осіб на працівника з 130,3 до 143,0. Як бачимо з даного аналізу основним костяком туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є менеджери з туризму, по роботі з клієнтами, відділу маркетингу та реклами, авіаперевезень.

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» розробив кілька форматів навчання персоналу. І варто відмітити що вони є досить вдалими та користуються популярністю.

Наші дослідження показують, що підприємство робить усе, щоб

професійно надавати послуги, в той же час ця робота проводиться спонтанно, на ринку туристичних послуг, де існує велика конкуренція, всі процеси повинні проходити системно, зважаючи на сучасні технології.

Отже, зважаючи на це нами запропонована модель компетентності менеджерів туристичного підприємства, зважаючи на світовий досвід.

РОЗДІЛ 4

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР»

4.1 Характеристика програмного забезпечення підприємства «Туристичний лідер»

Робота туристичного оператора в сучасному світі не можлива без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Автоматизоване управління бізнесом у сфері туризму значно прискорює завершення окремих бізнес-процесів і тим самим збільшує частоту повторюваних операцій.

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» співпрацює з міжнародною компанією «CRM Travels» (рис.4.1), програмне забезпечення якої надає можливості керівнику отримати повну інформацію про господарську діяльність на поточний момент, включаючи всі броні, заявки, фінанси з сегментацією по офісах і менеджерам з продажу. Тобто дане програмне забезпечення є основою робочого місця кожного працівника підприємства.

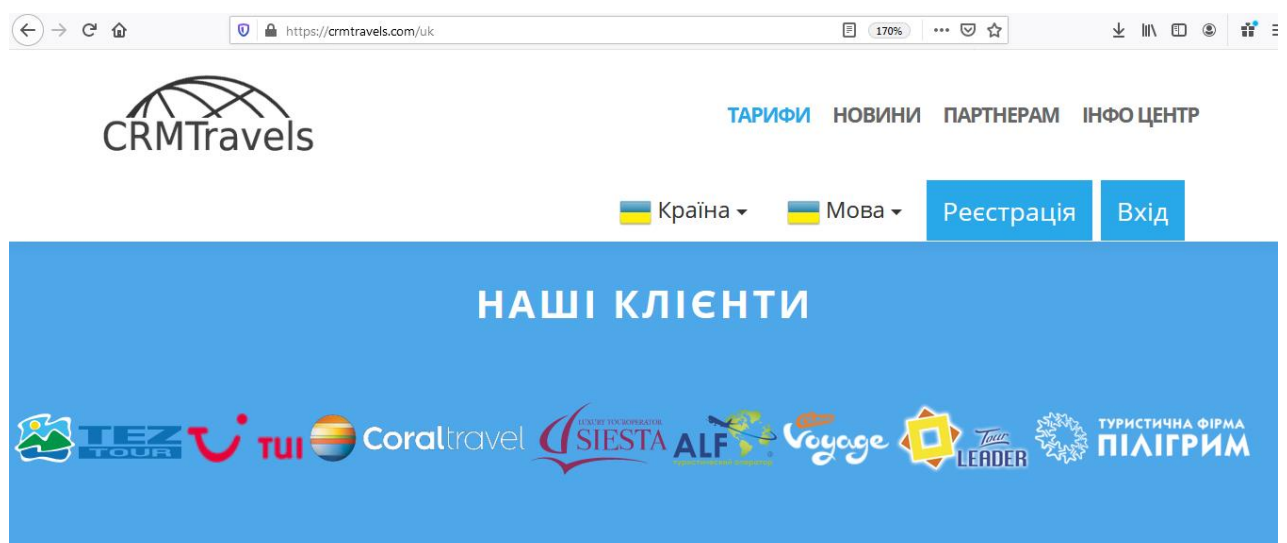


Рис. 4.1. Партнери – туристичні оператори «CRM Travels» [42]

Ключові можливості, які дає підприємству робота з програмою CRM Travels полягають у:

- веденні бази заявок і клієнтів,
- робота з потенційними клієнтами нагадування працівникам про терміни і оплати,
- окремі екаунти для кожного працівника (керівника, менеджера, бухгалтера – рис.4.2),
- мобільність офісу за рахунок віддаленої роботи,
- автоматичне заповнення документів,
- шифрування бази даних,
- вбудовані розсилки SMS / Email / Viber / Telegram.

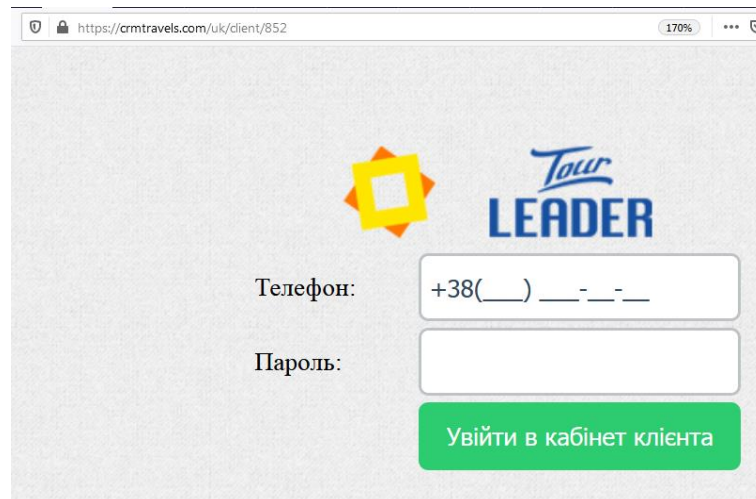


Рис. 4.2. Вхід в особистий кабінет «Туристичний лідер» на ресурсі «CRM Travels»

Отже, «CRM Travels» дає можливість контролювати діяльність туристичних підприємств. Програмний продукт вибудовує систему повного контролю над процесами роботи з клієнтами, починаючи від вхідного дзвінка– звернення до закриття угоди або замовлення. На рис. 4.3 бачимо вікно програми для пошуку турів, яке надає загальну інформацію щодо розміщення, виду транспорту, організації трансферу тощо, інтегрується з такими можливостями «CRM Travels» - інформаційною базою підтримки.

Поиск тура

Страна прибытия: **Египет** | Город отправления: **Киев**

Дата вылета: 17.01.2021 - 24.01.2021 | Ночей от: 7 | До: 10 | Взрослых: 2 | Детей: 0

Город: Марса Алам, Хургада, Шарм Эль Шейх, Мерса Матрух, Каир

Класс отеля: 1*, 2*, 3*, 4*, 5*

Отели: Abo Nawas Resort 4*, Abu Dabbab Diving Lodge 4*, Agata Hostel 2*, Aida Beach Sharm El Sheikh 3*, Aida Better Life Resort 3*, Aida Hotel 4*, Aida Hotel Sharm 3*, Al Diwan Hotel 3*

Питание: RO, BB, HB, FB, AI, UAI

Гостиницы: Join UP, TUI, AlexTour, Alf, Kompas, Centr, TPG, TEZ TOUR, Orbita, Siesta, GTN

Отели: Нет мест, Под запрос, Без промо, Моментальное подтверждение, **Отображать цены в гривне**

ПОИСК

ОЧИСТИТЬ ФОРМУ

СОХРАНИТЬ ПАРАМЕТРЫ ПОИСКА

Рис. 4.3. Пошук турів у інтерфейсі програми «CRM Travels»

Інформаційна база «CRM Travels» дозволяє оперативно отримати дані про:

1. Готель. У цьому розділі ви зможете почитати і залишити відгуки про готелі, знайти візитки співробітників, а також залишити коментар для своєї компанії.

2. Табло аеропортів. Тут ви знайдете онлайн розклад по відправленнях і прибуттям для будь-якого аеропорту світу.

3. Відстеження літаків. Отримайте інформацію про потрібний вам рейс в поточний момент часу (реальне положення літака на карті світу).

4. Довідник по місту / країні. У цьому розділі ви зможете дізнатися актуальну погоду, курси валют, ознайомитися з картами (пробки, громадський транспорт і ін), а також загальну інформацію по країні.

5. Каталог посилань (оператори). Тут ви знайдете повний перелік операторів і посилання на їх сайти, кабінети, групи в соц. мережа.

6. Корисні посилання. Різні посилання на ресурси, які точно будуть корисні для будь-якого менеджера по туризму.

7. Туристичні виставки. У цьому розділі ви можете повний список туристичних виставок за датою у всіх країнах світу.

8. Посольства. Тут ви можете знайти повні контакти та адресу необхідного посольства.

9. Відмовні / Рекламні тури. Тут ви завжди можете знайти список актуальних відмовних або рекламних турів, а також розмістити свою пропозицію, які побачать всі наші партнери.

Сформовані заявки відображають на робочому столі менеджера загальним списком із чітким зазначенням статусу замовлення (рис.4.4).

ID	Дата	Офис	Менеджер(ы)	ФИО	Телефон	Тип	Параметры заявки	Статус заявки	Комментарий
10603	24.01.2018 (16:23)	Главный офис	Demo User Demo User 2	Петрова Валентина Семеновна	+380329876543		Страны: Турция Города: Сиде, Кемер Даты заезда: 03-05-2018 - 13-05-2018 Ночей: 7 - 7	Выполнена, бронь создана Смотреть	
10599	24.01.2018 (12:05)	Главный офис	Demo User Demo User 1	КЛИМЕНКО ЕЛЕНА	+380501111111		23-03-2018: Ивано- Франковск (UA) - Киев (UA) [Ukraine Intl Airlines]	Выполнена, бронь создана Смотреть	
10598	24.01.2018 (11:48)	Главный офис	Demo User Demo User 1	Иванов Петр	+385555555555		07-03-2018: Астана (KZ) - Киев (UA) [Ukraine Intl Airlines]	Выполнен подбор вариантов	
10574	22.01.2018 (13:58)	Главный офис	Demo User Demo User 2	Поталов Дмитрий Петрович	+380664444444		Страны: Турция Города: Кемер Даты заезда: 23-05-2018 - 27-05-2018 Ночей: 9 - 10 Страны: Шри-Ланка	Выполнена, бронь создана	

Рис. 4.4. Заявки у інтерфейсі програми «CRM Travels»

«CRM Travels» дозволяє менеджеру працювати в одному вікні, що заощаджує час та підвищує якість обслуговування. Внесення повної інформації про всі подорожі кожного клієнта допомагає підібрати нові тури, врахувати побажання, застосувати індивідуальні умови програми лояльності. Оплату турів відслідковує бухгалтер, контролюючи терміни та суми, використовуючи дані для формування квартальної та річної фінансової звітності (рис.4.5).

Керівник туристичного підприємства «Туристичний лідер» має доступ до роботи всіх підрозділів та працівників.

Платежи

[+ Добавить Платеж](#) [Т Открыть фильтры](#) Поиск:

Сумма в кассу	Валюта	Курс	Итого по курсу	Тип расчета	Реквизиты	Комментарий	ID брони	Менеджер(ы) брони	Добавил платеж
<input type="text" value="546"/>	UAH	29.23	15959.58 UAH	Безналичный	TEST [Расчетный счет:TEST]		10906 - СМОТРЕТЬ	Demo User Demo User 2	Demo User 2
<input type="text" value="17100"/>	UAH	29.23	585.02 USD	Наличный	TEST [Расчетный счет:TEST]		10906 - СМОТРЕТЬ	Demo User Demo User 2	Demo User 2
<input type="text" value="12350"/>	UAH	1	12350 UAH	Безналичный	TEST [Расчетный счет:TEST]		11354 - СМОТРЕТЬ	Demo User Demo User 1	Demo User 1
<input type="text" value="12560"/>	UAH	1	12560 UAH	Наличный	TEST [Расчетный счет:TEST]		11354 - СМОТРЕТЬ	Demo User Demo User 1	Demo User 1
<input type="text" value="6500"/>	UAH	1	6500 UAH	Безналичный	TEST [Расчетный счет:TEST]		11353 - СМОТРЕТЬ	Demo User Demo User 1	Demo User 1
		1						Demo User	

Рис. 4.5. Рабочий стол бухгалтера у интерфейсі програми «CRM Travels»

На рис.4.6. представлено рабочий стол керівниками туристичного підприємства, який розділяє масиви даних за підрозділами, характеризуючи функціональну інформацію з якою працюють працівники у поточний період.

Отделы и доступы

[+ Новый отдел](#) Поиск:

[Сохранить права доступа](#)

ID	Название отдела	Раздел Клиенты	Раздел Туры	Раздел Авиа	Раздел Заявки	Раздел Платежи	Раздел Рассылки	Раздел Каталог
Главный офис								
17	Бухгалтерия	Нет доступа	Просмотр + редактиров Все брони	Просмотр + редактиров Все брони	Нет доступа Все заявки	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Авиа отдел	Все клиенты	Нет доступа Все брони	Полный доступ Все брони	Полный доступ Все заявки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Отдел туризма	Все клиенты	Полный доступ Все брони	Нет доступа Все брони	Полный доступ Все заявки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Администрация	Все клиенты	Полный доступ Все брони	Полный доступ Все брони	Полный доступ Все заявки	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Рис. 4.6. Рабочий стол керівника у интерфейсі програми «CRM Travels»

Також керівник може порівнювати поточну роботу із архівом, визначаючи, наприклад, результати кращого працівника минулого року і поточного року, співставляючи поточний баланс у турах та доходах з аналогічними періодами, знаючи яке саме джерело реклами приносить найбільшу кількість замовлень.

«CRM Travels» проводить аналіз роботи кожного окремого працівника, порівняння ефективності роботи в розрізі офісів і менеджерів, допомагає планувати показники на наступний місяць (рис.4.7). Роботу працівника можна перевірити на всіх етапах його роботи з замовленнями, що зменшує можливість виникнення конфліктів та максимально вчасно включає в процес і робити підказки по роботі з клієнтами.

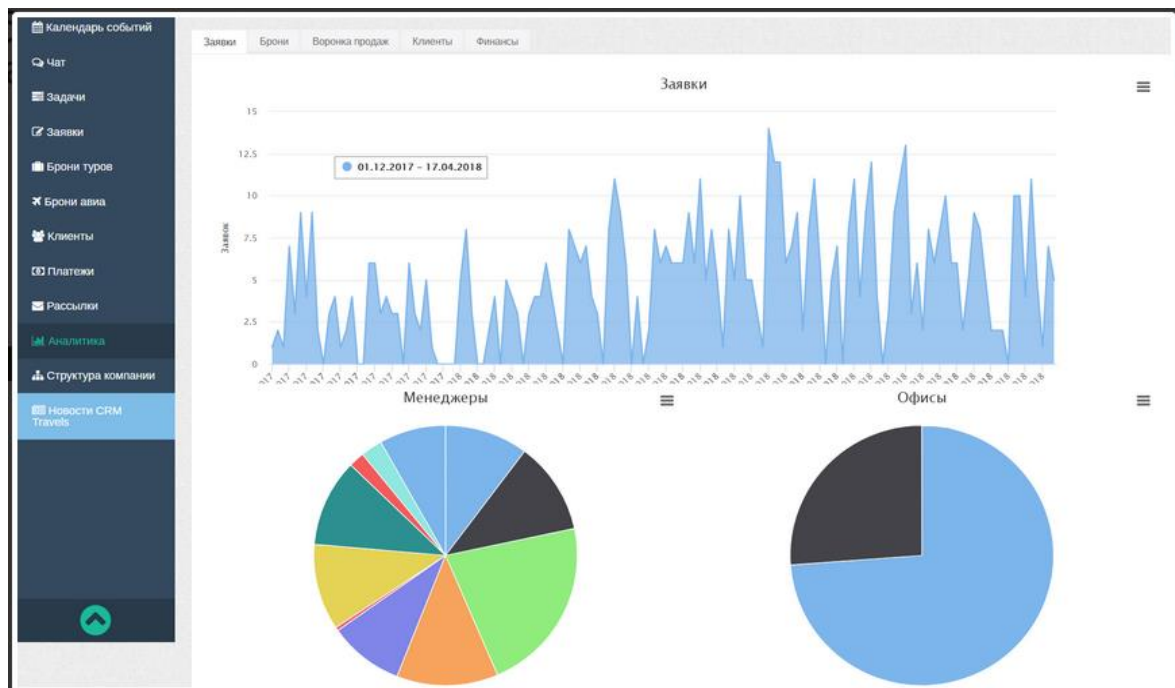


Рис. 4.7. Оцінка ефективності роботи працівника та офісу у інтерфейсі програми «CRM Travels»

Програма «CRM Travels» дозволяє оптимізувати всі бізнес-процеси всередині туристичного підприємства «Туристичний лідер» з максимальною ефективністю.

4.2 Аналіз Інтернет-контенту підприємства «Туристичний лідер»

Інтернет-контент в туристичному менеджменті застосовується за кількома напрямками: один із них – використання віртуального простору для представлення і просування продукту на ринку, другий – продаж турів, третій – формування іміджу. Саме для реалізації даних задач всі суб'єкти в туризмі мають власні сайти та сторінки у соціальних мережах.

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» має власну веб-сторінку, розроблену для надання інформації про тури: <https://tourleader.com.ua/> . На рис.4.8 представлено скріншот головної сторінки сайту.

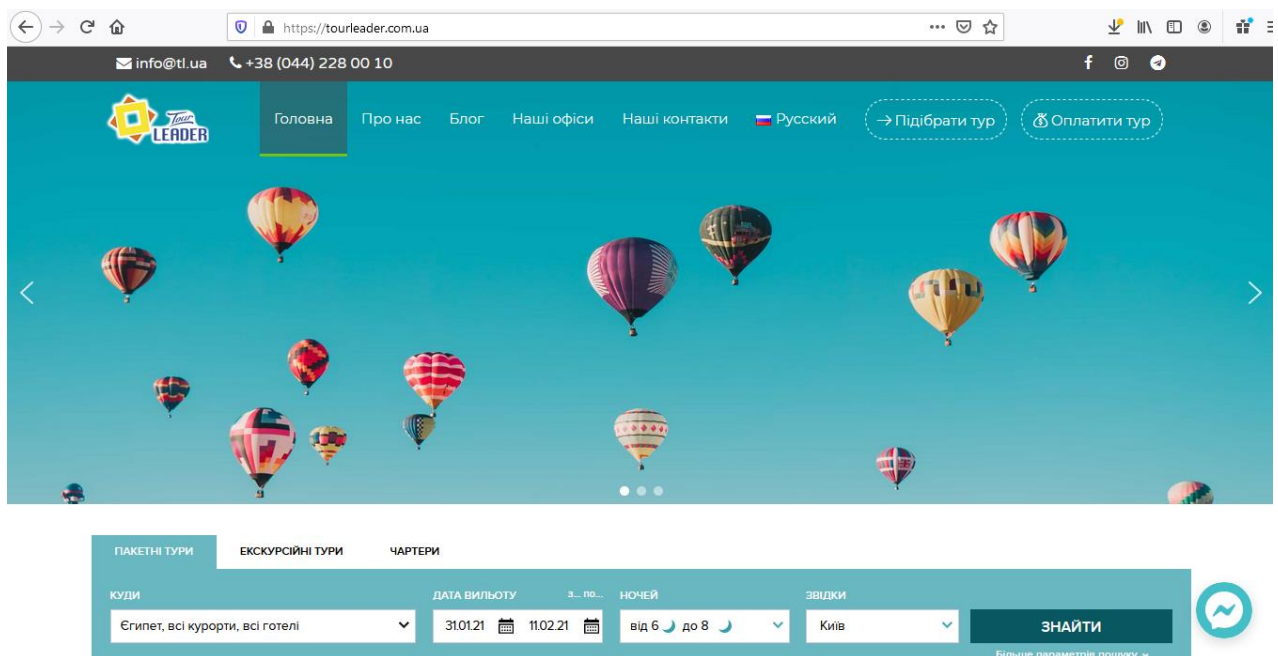


Рис. 4.8. Головна сторінка сайту туристичного підприємства «Туристичний лідер»

На сайті туроператора можна вибрати тур за категоріями екскурсійні, пакетні, чартерні. Також центральна сторінка представляє найкращі пропозиції підприємства на поточний момент. Сайт не перевантажено додатковою інформацією про діяльність підприємства, його основна задача представити тури та надати прямі канали роботи з менеджерами. На це працюють вбудовані кнопки меню - «Підібрати тур», «Оплатити тур» (рис. 4.9).

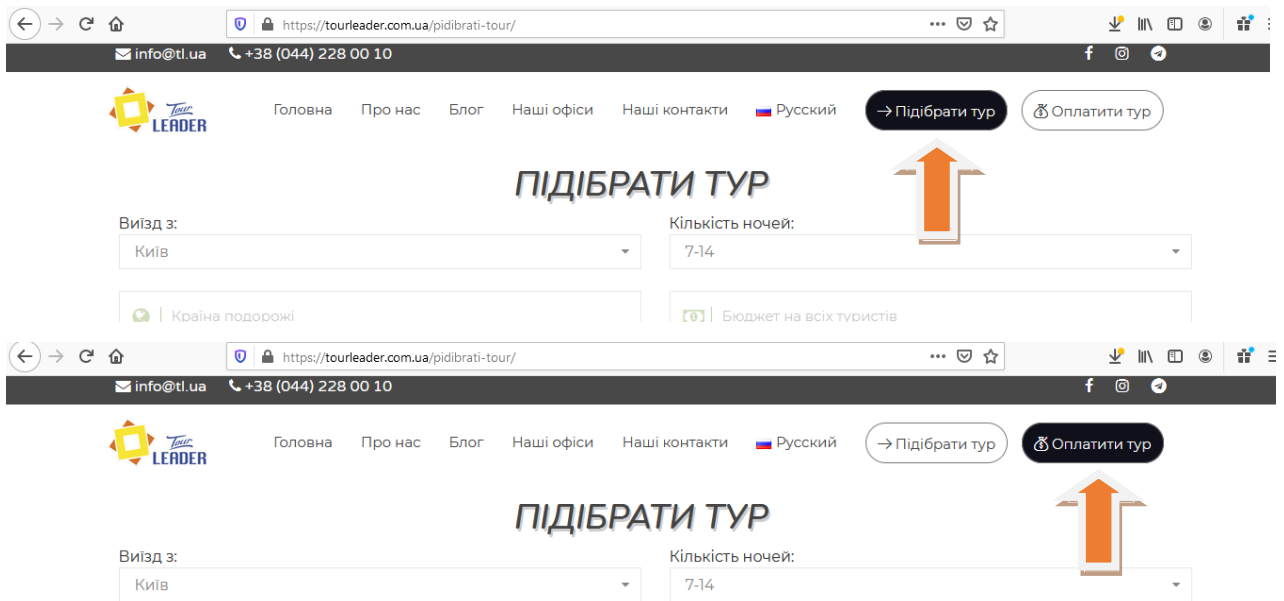


Рис. 4.9 Можливості щодо підбору та оплати туру на сайті

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» зазначає на сайті контактні дані офісів, з телефонами та електронними поштами.

Також на сайті є онлайн-чат для допомоги клієнту – рис. 4.10. Чат об'єднано зі сторінками «Туристичний лідер» у Facebook та Telegram. Консультація онлайн - це спеціальна форма, у якій турист може задати питання яке його цікавить, і клієнту прийде відповідь. Ця функція не застаріла, зараз

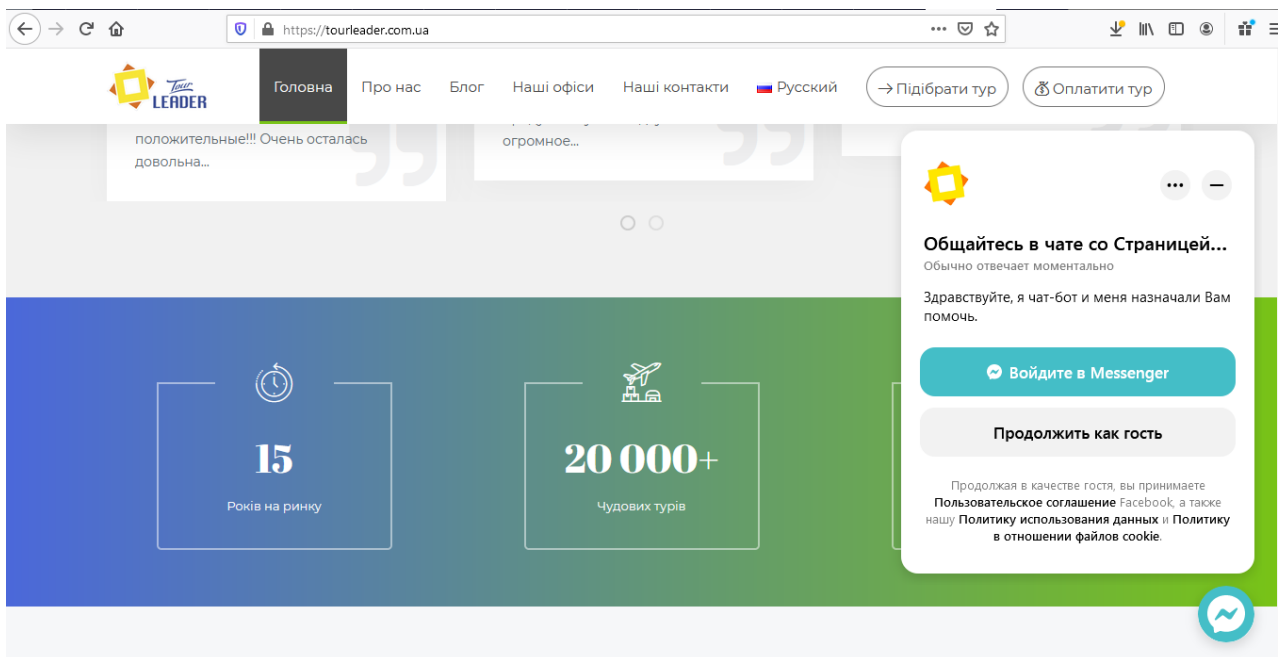


Рис. 4.10. Онлайн чат-бот для спілкування з клієнтами «Туристичний лідер»

користується попитом, адже дуже зручно працювати з впливаючими вікнами. Тобто це все зводиться до економії часу як клієнта так і туристичного підприємства. Є і мінус сайту, той факт що можливо змінити мову тільки на українську та російську. Якщо наприклад клієнт володіє англійською, він не зможе скористатися сайтом.

В таблиці 4.1 за детальними критеріями проведемо загальну оцінку інтернет-контенту туристичного підприємства «Туристичний лідер». Скористаємося бальною шкалою, де 1 бал – найнижчий показник, 10 балів – найвищий показник. Особливу увагу приділемо доступності та зручності організації меню сайту.

Виходячи з таблиці 4.1 можна зробити висновок, що дизайн сайту вже як декілька років застарілий, в багатьох конкурентів сайт виглядає набагато сучасніший. Адже, з кожним роком нові технології все більше користуються попитом і якщо не впроваджувати їх на власний сайт або додаток, зацікавленість в клієнтів до туроператора буде тільки падати з кожним роком. Туроператор має йти в ногу з часом і постійно оновлювати свої сторінки в соціальних мережах, це дає додаткову рекламу. Зараз надають перевагу віртуальному простору набагато більше ніж раніше, тобто оновлення інформації сайту повинно бути на першому місці у керівника підприємства «Туристичний лідер». Чим більше клієнт бачить активність туроператора в його соціальних мережах (конференції, презентації, різноманітні заходи пов'язані з роботою в туризмі), чим сучасніше інтерфейс тим більше буде зацікавлений клієнт в співпраці.

Інформація на сайті викладена досить просто й зрозуміло, але не вистачає гарного оформлення та об'єм корисної інформації замалий. Туроператор не надає можливості бронювати авіаквитки на сайті. Огляд новин «Туристичний лідер» відсутній, що також є вагомим мінусом для клієнтів.

Таблиця 4.1

**Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства
«Туристичний лідер»**

з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	5
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	2
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	7
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	3
5.	Наявність мапи сайту	9
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	9
7.	Наявність мобільного додатку	1
8.	Характеристика турів	7
9.	Галерея	5
10.	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	7
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	2
12.	Можливість бронювання авіаквитків	1
13.	Огляд новин	1
14.	Наявність гостьової книги відгуків	8
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	8
16.	Інформація про акції турфірми	9
17.	Опис основних і додаткових послуг	7
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	7
19.	Графа зустрічей та заходів	3
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	6
21.	Наявність віконця курсу валют	2
22.	Вакансії турфірми	7
23.	Зручність сайту	6
24.	Рівень подання інформації	6
	Середнє значення	6,3

Інформація про акційні пропозиції туроператора розміщені на головній сторінці сайту. Опис основних і додаткових послуг присутній, але не в достатньому обсязі. Відсутня можливість підписки на e-mail розсилку новин від туроператора для споживачів.

Відсутня графа зустрічей та заходів на сайті туроператора «Туристичний лідер». Інформація про співпрацю або партнерів дуже стисло вказана, конкретні компанії не згадуються.

Отже, можна зробити висновок, що підприємству «Туристичний лідер» потрібно постійно удосконалюватися, щодо наявного Інтернет-контенту, адже рівень Інтернет-контенту має середній показник.

4.3 Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства «Туристичний лідер»

Для вдосконалення роботи туристичного підприємства «Туристичний лідер» пропонуємо провести реорганізацію сайту, створити мобільний додаток, а також просувати сайт за технологією SEO (Search Engine Optimization). Дані пропозиції потребують підтримки у партнерів у питанні графічного дизайну і підтримки фірмового стилю.

Поряд з власним сайтом будь-якому бізнесу необхідна програма, яка б дозволяла взаємодіяти з постійними і новими клієнтами, що активно користуються сучасними девайсами. Адаптовані під гаджети сайти не завжди актуальні, тому вірним рішенням стане розробка мобільних додатків.

Розробка додатку необхідна:

- щоб збільшити продажі, даючи клієнтам можливість оформляти замовлення без відкриття браузера;
- для створення позитивного образу в очах цільової аудиторії, адже кожна поважаюча себе фірма знаходить фахівців, щоб створити додаток для смартфона;
- для інформування клієнтів про новинки, акції, оптимізації управління персональним акаунтом і т.д.

Для додатку туроператора впровадити систему знижок, розробити особисту накопичувальну знижку для кожного клієнта. Тобто, завантаження додатку і реєстрація в ньому надає цінкові знижки, яка зростає з кожною

покупкою турів або інших послуг туроператора «Туристичний лідер». Це дуже вигідна пропозиція для залучення нових туристів, адже це привертає увагу коли за 60 секунд часу можна відразу отримати навіть мінімальну знижку, за такі прості дії. Знижка може зростати з кожним роком співробітництва з туроператором, або за рахунок залучення друзів або рідних. Також може бути знижка на послуги в день народження, яка буде відображатися в особистому кабінеті клієнта. Тобто з кожним роком співробітництва з туроператором, клієнт буде отримувати винагороду за всі роки разом, яку клієнти дуже цінують.

Головне, що робить будь-який сайт відвідуваним і, в кінцевому рахунку, прибутковим для власника, - грамотно пророблений веб дизайн. В інтернеті є сотні ресурсів, і представлено багато компаній з аналогічною спрямованістю, але привернути увагу користувачів здатний тільки по-справжньому унікальний і креативний проект. Вивести бізнес в число лідерів, якщо не подбати про ефектну презентацію. Графічний дизайн - те, що дозволяє ідентифікувати туроператора серед сотень інших. Креативна і продумана до найдрібніших деталей графіка дозволяє налагодити контакт з потенційними партнерами і клієнтами, а також з тими, хто вже співпрацює з підприємством. Замовити графічний дизайн має сенс для:

- збільшення кількості продажів і зростання прибутку;
- формування довірчих відносин;
- досягнення впізнаваності товарів і послуг;

Яскравий і незабутній візуальний образ - обов'язкова умова успішного розкручування туроператора. Тому однозначно необхідна професійна розробка фірмового стилю. Всі графічні та текстові елементи повинні бути пов'язані з підприємством, продукцією і послугами, перебувати в стильовій єдності, вони відображають унікальність туроператору і залучаючи нову цільову аудиторію.

Будь-який проект в інтернеті вимагає постійного вдосконалення і адаптації під нові вимоги пошукових систем і цільових користувачів. Застосувавши індивідуальну програму SEO розкрутки з урахуванням спеціалізації фірми, особливостей турів і послуг, а також бюджету рекламної

кампанії.

Всі ці позиції мають під собою реалізацію таких завдань:

- Social Media Marketing навички: правильно позиціонувати підприємство у соціальних мережах; керувати таргетированою рекламою у Facebook, Instagram; керувати контекстною рекламою на Facebook; розуміти механізми реклами в додатках; прогнозувати і оптимізувати бюджет контекстної реклами; проектувати і проводити конкурси, розіграші та прямі ефіри; проектувати додатки для соціальних мереж; створювати і просувати заходи; адаптувати кампанію під нішеві соціальні мережі; керувати кампанією вірусного посіву; працювати з соціальними мережами професійних зв'язків; розуміти принципи формування рейтингів і топів; створювати брендovanі канали на відео хостингу; вибудовувати партнерські програми в соціальних мережах; користуватися сервісами для оптимізації SMM-робіт.
- Ком'юніті-менеджмент: направляти обговорення в потрібне русло; нейтралізувати негативних користувачів у спільнотах; підвищувати активність користувачів у спільнотах; організовувати і проводити онлайн-івенти.
- Контент-менеджмент: створювати карту контенту для різних майданчиків; адаптувати існуючий контент (статті, новини, пости) під різні формати (блог, Twitter, Facebook, Instagram); писати тексти в форматі кожної з соціальних мереж; писати і поширювати соціальні релізи; готувати інфоприводи.
- Робота з інтерфейсами: брендувати спільноти; створювати дизайн спільнот; інтегрувати сайт з соціальними мережами; впроваджувати в співтовариство стимули для вступу; створювати Landing Pages; створювати Welcome Page; використовувати сервіси для створення вкладок на Facebook; розуміти механізми підвищення конверсії сайту; працювати з Wordpress, RSS, Feedburner, ShareThis і з іншими механізмами Stand-Alone блогів.

Для здійснення визначених пропозицій туристичне підприємство «Туристичний лідер» може організувати конкурс для студентів університетів

партнерів. Умови конкурсу: розробка мобільного додатку та його підтримка, а також розробка та реалізація пропозицій щодо індивідуальної програми SEO. Приз у конкурсі стипендіальна програма, яка коштувати підприємству 40 тис.грн. на рік. Ефективність від запровадження всіх удосконалень буде приходити поступово адже, потрібно постійно на протязі років працювати над оновленням інформації (презентації, фото, відео, конкурси, розіграші, прямі ефіри, конференції і т.д.) для клієнтів. Потрібно кожного року оновлювати всі платформи які має підприємство, щоб залишатися сучасним, адже зараз це один з головних показників на що звертають увагу клієнти. Чим більше пропрацьований фірмовий стиль, чим якісніше виконаний сайт та його реклама, тип прибуковіший буде ефективність від роботи.

Висновки до 4 розділу

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» співпрацює з міжнародною компанією «CRM Travels». Програмний продукт «CRM Travels» вибудовує систему повного контролю над процесами роботи з клієнтами, починаючи від вхідного дзвінка– звернення до закриття угоди або замовлення. «CRM Travels» проводить аналіз роботи кожного окремого працівника, порівняння ефективності роботи в розрізі офісів і менеджерів, допомагає планувати показники на наступний місяць. Роботу працівника можна перевірити на всіх етапах його роботи з замовленнями, що зменшує можливість виникнення конфліктів та максимально вчасно включає в процес і робити підказки по роботі з клієнтами.

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» має власну веб-сторінку, розроблену для надання інформації про тури. На сайті є онлайн-чат для допомоги клієнту, який об'єднано зі сторінками «Туристичний лідер» у Facebook та Telegram.

Підприємству «Туристичний лідер» потрібно постійно удосконалюватися щодо наявного Інтернет-контенту, адже рівень Інтернет-контенту має середній показник.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз різних підходів до сутнісного наповнення поняття “професійна компетентність” дає можливість стверджувати, що професійна компетентність – це інтегративна якість особистості, яка включає в себе готовність і здатність людини до здійснення професійної діяльності на основі наявних знань, умінь, навичок і професійно-особистісних якостей.

Професійна компетентність визначається як певний інтелектуальний, мотиваційний та психічний стан, що дозволяє діяти самостійно та відповідально, як здатність і вміння людини виконувати певні професійні функції.

Дослідивши професійну компетентність майбутніх фахівців сфери туризму, ми дійшли висновку, що в умовах сучасних економічних відносин, гострої конкуренції на туристичному ринку, особливого значення набуває проблема підготовки кадрів сфери туризму, які мають володіти професійними компетенціями щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що професійна компетентність персоналу туристичного підприємства— це важливий аспект його професійної культури, здатність до здійснення стратегічних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, навичок, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері туристичної індустрії. В системі професійної компетентності необхідно розглядати адміністративну, управлінську, організаційно-стратегічну, соціальну компетентність, інформаційну, комунікативну, аналітичну, загальнокультурну компетентності та компетентність у сфері прийняття рішень.

Правильно обраний підхід до управління персоналом дозволить туристичним підприємствам залучати компетентних, талановитих працівників

та розкривати їх творчий потенціал; створювати умови для постійного розвитку персоналу та можливості саморозвитку особистості; підвищувати клієнтоорієнтацію і емоційну вмотивованість працівників; створювати партнерські відносини зі споживачами послуг, що за умов зростання конкуренції на ринку туристичних послуг є суттєвими конкурентними перевагами та передумовами на шляху стабільного розвитку, досягнення високого рівня прибутковості і забезпечення глобальної конкурентоспроможності.

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» було створене 2005 року у місті Києві у формі товариства з обмеженою відповідальністю (Додаток А). За період своєї діяльності було продано понад 20 тисяч турів та обслуговано понад 50 тисяч туристів.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід, бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів. У середині 2010-х років підприємство зосередилося на корпоративному сегменті, надаючи свої послуги великим вітчизняним і закордонним компаніям фармакологічного та аграрного секторів. За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у період 2018-2019 рр. було обслуговано 3280 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін.

Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є

фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні нестабільна економічна та політична ситуація. Звичайно наслідком цього є повільне збільшення чистого доходу, але завдяки злагодженим діям керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період.

Впровадження інновацій в діяльність туристичного підприємства «Туристичний Лідер» можливо тільки при наявності достатніх інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційного потенціалу. При цьому спонукальним мотивом для інвесторів є достатня інвестиційна привабливість туристичного підприємства. Ще однією перепорою стала недостатня інноваційна обізнаність персоналу, що негативно позначається на реалізації інноваційних проєктів. Але наявні і позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - матеріально-технічна база на високому рівні, персонал, який безпосередньо задіяний у створенні та формуванні інноваційних проєктів є висококваліфікований та досвідченим, керівництво акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі підприємства.

В розділі зважаючи на організаційну структуру управління визначені функції персоналу, зважаючи на професійну компетентність в туристичному підприємстві «Туристичний Лідер». Проаналізовано якісний та кількісний склад працівників туристичного підприємства «Туристичний Лідер», персонал туристичного підприємства є кваліфікованим, досвідченим, має високий рівень освіти та, що сприяє злагоженій, якісній та високій ефективності роботи підприємства.

Одним з показників ефективності діяльності туристичного підприємства є показник продуктивності праці працівників. Аналіз показує, що в 2019 році зросла продуктивність праці на 311,7 тис.грн. з 767 тис.грн. у 2018 році до 1078,7 тис.грн. у 2019 році., або на 12,7 обслугованих осіб на працівника з 130,3 до 143,0. Як бачимо з даного аналізу основним костяком туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є менеджери з туризму, по роботі з клієнтами, відділу маркетингу та реклами, авіап перевезень.

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» розробив кілька форматів навчання персоналу. І варто відмітити що вони є досить вдалими та користуються популярністю.

Наші дослідження показують, що підприємство робить усе, щоб професійно надавати послуги, в той же час ця робота проводиться спонтанно, на ринку туристичних послуг, де існує велика конкуренція, всі процеси повинні проходити системно, зважаючи на сучасні технології.

Отже, зважаючи на це нами запропонована модель компетентності менеджерів туристичного підприємства, зважаючи на світовий досвід.

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» співпрацює з міжнародною компанією «CRM Travels». Програмний продукт «CRM Travels» вибудовує систему повного контролю над процесами роботи з клієнтами, починаючи від вхідного дзвінка– звернення до закриття угоди або замовлення. «CRM Travels» проводить аналіз роботи кожного окремого працівника, порівняння ефективності роботи в розрізі офісів і менеджерів, допомагає планувати показники на наступний місяць. Роботу працівника можна перевірити на всіх етапах його роботи з замовленнями, що зменшує можливість виникнення конфліктів та максимально вчасно включає в процес і робити підказки по роботі з клієнтами.

Туристичне підприємство «Туристичний лідер» має власну веб-сторінку, розроблену для надання інформації про тури. На сайті є онлайн-чат для допомоги клієнту, який об'єднано зі сторінками «Туристичний лідер» у Facebook та Telegram.

Підприємству «Туристичний лідер» потрібно постійно удосконалюватися щодо наявного Інтернет-контенту, адже рівень Інтернет-контенту має середній показник.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – с. 668. – Режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
2. Кодекс законів про працю України // затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, – 1971
3. Бартощук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 82–86.
4. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КрНУ Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ, 2012. Вип. 3 (74). С. 178—182.
5. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 524 с.
6. Бондар Н.Д. Перелік та зміст ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму / Н.Д. Бондар // Соціально(політичні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. науково-практичної конференції. — Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально(методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. Ч. 2. С. 119—125.
7. Бондарева Е. В. Направленность на формирование профессиональной компетентности как путь совершенствования экономического образования / Е. В. Бондарева // Материалы заочной научно-методической Internet-конференции “Экономическое образование в XXI веке. – Режим доступа : [http:// www.ncstu.ru/content-/ docs/pdf/conf/past/2003/xxxii/11/13.pdf](http://www.ncstu.ru/content-/docs/pdf/conf/past/2003/xxxii/11/13.pdf)
8. Безрукова В.С. Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога) / В.С. Безрукова. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2000. – 937 с.
9. Бочан І.О. Особливості економіки і організації туристичного бізнесу / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми

розвитку та регулювання : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2014. – У 2-х т. Т.1. – С. 9-13.

10. Вишнякова С.М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С.М. Вишнякова. – М.: НМЦ СПО. – 1999. – 538 с.

11. Вишпольська В. Ф. Зміст та структура професійної компетентності фахівця з міжнародних економічних відносин / В. Ф. Вишпольська // Вісник Запорізького національного університету. 2008. – № 1. – С. 57–61.

12. Волкова Н. П. Компетентність у здійсненні професійної комунікації майбутнього соціального педагога / Н. П. Волкова, В. А. Полторак // Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія “Педагогіка і психологія”. Педагогічні науки. 2014. – № 2(8). – С. 31-36.

13. Войнаренко М.П., Юр’єва-Юрій А.В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України. Вісник ДІТБ. 2014. № 13. 280 с.

14. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М. С. Головань // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23-30.

15. Гордієнко В.В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни // XIII Міжнародний економічний форум. 2013. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf (дата звернення: 04.09.2015).

16. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.

17. Гуревич Р.С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? Теорія і практика управління соціальними системами. 2011. № 1. С. 31—37.

18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2017).

19. Дибкова Л. М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів : дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Дибкова

Людмила Миколаївна ; Академія педагогічних наук України, Інститут вищої освіти. – К., 2006. – 198 с.

20. Дубчак О. Психологічні умови формування «гнучкої» особистості / О. Дубчак, В. Покладова, Н. Стефаненко // Нові напрямки творчого розвитку особистості школяра. Матеріали доповідей та повідомлень науково-практичної конференції. – К., 2004. – С. 20-21.

21. Енциклопедія освіти / за ред. В. Г. Кременя. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

22. Жигайло Н.І. Формування професійних якостей менеджера // Збірник наукових праць. Психологічні науки. — 2011. — Т. 2. Вип. 8. — С. 113—120.

23. Замятіна Н.В. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера тури(стичної) індустрії у процесі навчання. Проблеми освіти. 2017. Вип. I—II (65—66). С. 453—463.

24. Зікеєва С.Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 74–82.

25. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – №5.

26. Зорин И.В. Теоретические основы профессионального туристического образования / И.В. Зорин. – М.: Сов. спорт, 2001. – 252 с.

27. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л.В. Оболенцева, Д. І. Заїка // International scientific journal. — 2015. — № 9. — С. 146—149.


28. Кокун О.М. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу "людина(людина)": монографія / За ред. О.М. Кокун. — Кіровоград: Імекс(ЛТД), 2013. — 266 с.

29. Квартальнов В.А. Теория и практика туризма: ученик / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.

30. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентнос 8. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи.: Автореф. дис. ... к.пед.н. – Харків: ХДПУ ім. Г. С. Сковороди, 2004. – 19 с.
31. Лозовецька В.Т. Психолого-педагогічні умови професійного саморозвитку фахівця туризму в сучасних умовах праці / Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи. Зб. наук. праць. Випуск 2 / В.Т. Лозовецька. – Львів, 2010. – С. 3-9.
32. Лоїк Г.Б. Шляхи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму. URL: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Pedagogica/2_139881.doc.htm
33. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312 с.
34. Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2006. 183 с.
35. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття / [авт. кол. : В. Литвин (кер.), В. Андрущенко, А. Гуржій та ін.]. – К. : Навч. книга, 2004. – Кн. 2 : Освіта і наука: творчий потенціал державо- і культуротворення. – 2004. – 672 с.
36. Незвещук-Когут Т.С. Удосконалення управління діяльністю туристичних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2012. 195 с.
37. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів. RU. <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>
38. Педагогіка туризму. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.К. Федорченко, Н.А. Фоменко, М.І. Скрипник, Г.С. Цехмістрова. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. – 296 с.
39. Пелешко Л.В. Формування професійної компетентності фахівця з менеджменту. Психолого-педагогічні науки. 2016. № 3. С. 97—102.

40. Перший український онлайн-журнал для професіоналів туристичного бізнесу. URL: <http://turprofi.com.ua> (дата звернення: 05.07.2017).
41. Професійна освіта : Словник : Навч. посіб. / Уклад. С.У. Гончаренко та ін.; За ред. Н.Г. Ничкало. – К.: Вища школа, 2000. – 380 с.
42. Офіційна сторінка «CRMTravels» / Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://crmtravels.com/uk>
43. Равен Дж. Педагогическое тестирование:проблемы, заблуждения, перспективы / Пер. с англ. – М., 2001. 2015 р., Вип. 45 (98)
44. Рамзані Е.В. Сутність поняття психологічної компетентності. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2014. № 2 (61). С. 158—164.
45. Сапрунова В.Б. Туризм: еволюція, структура, маркетинг : монографія. Москва : Ось-89, 2007. 160 с.
46. Саух І.В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі. Економіка. Управління, Інновації. 2010. № 2 (4). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm
47. Стеганцев А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж. Финансовый бизнес. 2007. № 6. URL: http://www.stiogantsev.ru/st/vr_prodav_bud
48. Трифонов Е.В. Психофизиология человека. Русско-англо-русская энциклопедия / Е.В. Трифонов. 12-е изд., 2008. – 562 с.
49. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2007. № 28. 264 с.
50. Туризм и отдых в Украине-2012: мечты и реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://rb.com.ua/rus/marketing/tendency/8538/>.
51. Туристична діяльність в Україні у 2011 році / [Статистичний бюлетень] / Київ : Державна служба статистики України, 2012. – 78 с.

52. Чапак М., Котова С. Сучасні тенденції формування професійної компетентності майбутніх педагогів / М. Чапак, С. Котова // *Современные вопросы мировой науки.* – 2010. – 258 с.
53. Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения / М.А. Чошанов. – М., 1996. – 160 с.
54. Шаповалова О.М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 241—246.
55. Яценко О.М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 496—501.
56. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти / В. В. Ягупов, В. І. Свистун // *Наукові записки Національного університету “Києво-Могилянська академія”.* – 2007. – Том 71: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 3-8.
57. Ягупов В. В. Провідні методологічні характеристики основних видів компетентності майбутніх фахівців, що формуються в системі професійно-технічної освіти / В. В. Ягупов // *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи: зб. наук. пр.* / [редкол. : В. О. Радкевич (голова) та ін.]. – К. : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2012. – Вип. 2. – 220 с.
58. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). [Електронний ресурс] – Режим доступу http://ec.europa.eu/dgs/education_culture.
59. The Qualifications Framework for European higher Education Area. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ond.vlaanderen.be>.
60. Inostrancy stali chashhe poseshhat' Ukrainu v celjah turizma (2017), [Foreigners began to visit Ukraine more frequently for tourism purposes]. URL: <https://delo.ua/ukraine/kolichestvoinostrannyhturistov-vukraine-vyroslo-na-9-za-god-334468>
61. Nickson D. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam ; Boston ; Heidelberg. 2007. 305 p.

Серія А01		№ 680399
СВІДОЦТВО ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЕСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР"		
Ідентифікаційний код юридичної особи	33783144	
Місцезнаходження юридичної особи	04210, м.КИЇВ, ВУЛИЦЯ МАРШАЛА ТИМОШЕНКА, БУДИНОК 13-А -	
Місце проведення державної реєстрації	ОБОЛОНСЬКА РАЙОННА У МІСТІ КИЇВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ	
Дата проведення державної реєстрації	16.11.2005	
Підстава (підстави) зміни свідоцтва про державну реєстрацію	зміна місцезнаходження юридичної особи	
Дата зміни свідоцтва про державну реєстрацію	22.10.2010	

Додаток Б



Серія АВ № 566629

ЛІЦЕНЗІЯ

**Міністерство культури і туризму України
Державна служба туризму і курортів**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **33783144**

Місцезнаходження юридичної особи **04210, м.Київ, вул.Маршала Тимошенка, буд.13-А**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **08.04.2011 №13-ліц**

Строк дії ліцензії **з 08.04.2011 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **211/2011**

В.о. Голови Держтуризмкурортів М.П.  **С.В.Сьомкін**

Дата видачі ліцензії _____  



<p>УКРАЇНА Державна авіаційна служба України</p>		<p>UKRAINE State Aviation Administration of Ukraine</p>
<p>СЕРТИФІКАТ НА ПРАВО ПРОДАЖУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ <i>AIR SERVICES SALE CERTIFICATE</i></p>		
<p>Цим свідчитьсся, що This certifies that</p>		
<p>Товариство з обмеженою відповідальністю «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР» «TOUR LEADER» LTD</p>		
<p>01133, Україна, м. Київ, вул. Мечникова, 14/1 14/1, Mechnykova str., Kyiv, Ukraine, 01133</p>		
<p>відповідає вимогам чинного законодавства України про цивільну авіацію та Положення про сертифікацію суб'єктів, що надають агентські послуги з продажу авіаційних перевезень на території України, і здатне здійснювати продаж авіаційних пасажирських перевезень на території України через вказаний офіс.</p>		
<p>Цей Сертифікат не підлягає передаванню і буде чинним протягом зазначеного терміну, якщо не буде анульований.</p>		
<p>meets the requirements of the Ukrainian Laws and Enactment for certification of Agencies, and this Agency can sale air passenger services in Ukraine.</p>		
<p>This Certificate is non-transferable and, unless sooner cancelled, shall continue in effect until otherwise terminated.</p>		
<p>Т.в.о. Голови Acting Chairman</p>		<p>М. М. Мельніченко M. Melnichenko</p>
<p>Сертифікат № АП0965 Certificate №</p>		
<p>Дата введення в дію 05.08.2015 Effective date</p>		
<p>Сертифікат дієсний до 05.08.2017 Certificate is valid till</p>		
<p>АА № 015929</p>		