**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

на тему: «Професійний розвиток працівників підприємств туристичної галузі»

«Professional Development of Employees оf Enterprises in the

Tourism Industry»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Виконав: студент 2 курсу,  групи 8.2422-тг  спеціальності 242 туризм  освітньої програми туризмознавство і гостинність  Кобзар В.Ю. |
|  | Керівник: к.п.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Сидорук А.В.  Рецензент: д.п.н., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Маковецька Н.В. |

**Запоріжжя - 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

освітній рівень магістр

спеціальність 242 туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

**та готельно-ресторанної справи**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Кобзара Владислава Юрійовича\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по-батькові)

1.Тема роботи (проєкту) «Професійний розвиток працівників підприємств туристичної галузі», керівник роботи (проєкту) Сидорук А.В., затверджена наказом ЗНУ від «14» вересня 2023 року № 1425-с.

2. Строк подання студентом роботи (проєкту) «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи (проєкту). В ході дослідження нами виявлено, що Війна в Україні має значущий вплив на туризм та професійний розвиток його працівників. Зниження туристичного потоку через нестабільність та загрозу безпеки значно впливає на галузь. Щодо професійного розвитку робітників у сфері туризму, вони стикаються з викликами, пов'язаними зі зменшенням попиту на послуги. Зниження обсягів бізнесу може впливати на можливості кар'єрного зростання та створювати нестабільність в сфері зайнятості. Крім того, періодичні обмеження і обставини конфлікту можуть ускладнити можливість отримання нових навичок та підвищення кваліфікації. У таких умовах важливо вживати заходів для підтримки галузі та її працівників, сприяти відновленню інфраструктури та надавати підтримку для професійного розвитку та перекваліфікації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

1. Розкрити сутність та особливості системи професійної підготовки фахівців туристичної галузі.

2. Проаналізувати процес професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

3. Запропонувати шляхи вдосконалення процесу професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 8 таблиці, 16 малюнків, 72 літературних джерела, 5 додатків.

6. Консультанти роботи (проєкту)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Сидорук А.В. | 11.09.2023 | 11.09.2023 |
| Розділ 2 | Сидорук А.В. | 09.10.2023 | 09.10.2023 |
| Розділ 3 | Сидорук А.В. | 20.11.2023 | 20.11.2023 |

7. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_ року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи) | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій. | Вересень 2023 р. | виконано |
| 2. | Написання першого розділу | Вересень 2023 р. | виконано |
| 3. | Написання другого розділу | Жовтень 2023 р. | виконано |
| 4. | Написання третього розділу | Листопад 2023 р. | виконано |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи | Листопад 2023 р. | виконано |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | Листопад 2023 р. | виконано |

Студент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.Ю. Кобзар

(підпис)

Керівник роботи (проєкту) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Сидорук

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.А. Криволапов

(підпис)

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота - 97 сторінок, 5 додатків, 72 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи - аналіз процесу професійного розвитку працівників підприємства туристичної галузі.

Об’єкт дослідження - професійний розвиток працівників підприємства туристичної галузі.

Предмет дослідження - складові процесу професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

Методи дослідження. У роботі використані наступні методи: абстрактно-логічний (при вивченні останніх наукових публікацій і досягнень практики по темі; при оцінці власних результатів на фоні вже відомих знань; при виділенні невирішених завдань; при розробці конкретних цілей дослідження) та системного аналізу, графічний (побудова графіків, діаграм) та статистичний (при встановленні факторів впливу на результуючий показник), економіко-математичний та анкетний метод.

Зміст кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора, на прикладі туристичного оператора «Join Up!». Персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою кінцевого продукту, одним із основних ресурсів конкурентних переваг підприємств, і, отже, якість обслуговування в туристичні індустрії залежить від майстерності та свідомості персоналу.

Професійний розвиток персоналу має важливу роль в забезпеченні якісного обслуговування споживачів туризму. Процес професійного розвитку націлений на досягнення компетенцій, що дозволяють виконувати поставлені завдання, підвищувати ефективність діяльності підприємства.

СФЕРА ТУРИЗМУ, ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИК, НАВЧАННЯ, РОЗВИТОК, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР

**ABSTRACT**

The qualification paper - 97 pages, 5 appendix, 72 literary sources.

The purpose of the qualification work is to analyze the process of professional development of employees of the tourism industry enterprise.

The object of the study is the professional development of employees of a tourism industry enterprise.

The subject of the research is the components of the process of professional development of employees of the international tourist operator "Join Up!".

Research methods. The following methods were used in the study: abstract and logical (when studying the latest scientific publications and achievements of practice on the topic; when evaluating own results against the background of already known knowledge; when identifying unsolved tasks; when developing specific research piles) and system analysis, graphical (building graphs, diagrams) and statistical (when establishing factors influencing the resulting indicator), economic and mathematical and questionnaire methods.

The content of the qualification paper is to study the professional development of employees of an international tour operator, on the example of the tour operator “Join Up!”. The personnel in the tourism industry is the most important component of the final product, one of the main resources of competitive advantages of enterprises, and, therefore, the quality of service in the tourism industry depends on the skills and consciousness of the personnel.

Professional development of personnel plays an important role in ensuring quality service to tourism consumers. The process of professional development is aimed at achieving competencies that allow performing tasks and increasing the efficiency of the enterprise.

FIELD OF TOURISM, STAFF, EMPLOYEE, TRAINING, DEVELOPMENT, MANAGEMENT SYSTEM, TOURIST OPERATOR

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

Наставництво - співпраця наставника та учня, коли наставник забезпечує безперервний, неупереджений зворотний зв'язок і періодично перевіряє рівень виконання роботи підопічних.

Аутсорсинг - передача деяких неключових функцій на обслуговування стороннім спеціалістам.

Аутстаффінг, чи лізинг персоналу - це метод виведення персоналу за штат компанії, за якого персонал укладає трудові договори з компанією посередником (аутстафером), але при цьому виконує роботу безпосередньо для компанії, яка є фактичним замовником.

Аналіз «витрати-вигоди» («сost-benefit analysis»)- спосіб оцінки суспільних витрат і соціальних вигод, пов’язаних з будь-яким інвестиційним проектом.

MAG (Mitarbeitergeschpraech) - регулярні обговорення між працівниками та їхніми керівниками або менеджерами. Ці обговорення часто охоплюють різні аспекти роботи працівника, його результативність, поставлені завдання та будь-які питання чи турботи.

MED (Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache) - обговорення, спрямовані на розвиток та зростання працівника. Включає оцінку поточних навичок, визначення областей для поліпшення та створення планів професійного розвитку.

MEG (mitarbeiterentwiklungsgespraech) - вказує на розмову, спрямовану на розвиток працівника. Це може включати обговорення кар'єрних цілей, можливостей навчання та способів підвищення навичок та результативності.

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП | | 9 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ | | 11 |
| 1.1 | Сутність та особливості системи підготовки фахівців як об’єкта  наукового дослідження | 12 |
| 1.2 | Особливості розвитку та навчання працівників у сфері туризму | 19 |
| 1.3 | Сучасні методи розвитку працівників туристичної галузі | 25 |
| РОЗДІЛ 2. ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ | | 31 |
| 2.1 | Мета та завдання дослідження | 31 |
| 2.2 | Методи дослідження | 31 |
| 2.3 | Організація дослідження | 32 |
|  | 2.3.1. Загальна характеристика міжнародного туристичного оператора «Join Up!» | 32 |
|  | 2.3.2. Особливості діяльності міжнародного туристичного оператора «Join Up!» | 39 |
|  | 2.3.3. Оцінка конкурентоспроможності міжнародного туристичного оператора «Join Up!» | 48 |
| РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ | | 56 |
| 3.1 | Аналіз системи управління професійним розвитком працівників туристичного оператора «Join Up!» | 56 |
| 3.2 | Впровадження сучасних тенденцій професійного розвитку працівників «Join Up!» | 64 |
| 3.3 | Комплексна модель оцінювання професійного розвитку працівників «Join Up!» | 70 |
| ВИСНОВКИ | | 84 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | | 85 |
| ДОДАТКИ | | 93 |

**ВСТУП**

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що відбулися в розвитку світового господарства упродовж останньої чверті ХХ і на початку ХХІ століть, спричинили розвиток таких новітніх тенденцій і закономірностей як соціалізація світової економіки, фундаментальні зрушення у її структурі, передусім випереджаючий розвиток сфери нематеріального виробництва, глобалізація товарних, фінансових і ринків праці, формування всесвітнього інформаційно-комунікативного простору, що суттєво вплинуло на посилення ролі у світовій економічній системі сектору послуг.

Конкуренція у туристичному бізнесі дуже висока. Кількість туристичних підприємств, що пропонують послуги одного типу, зростає щоденно. Конкуруючи за цільові ринки споживачів, оператори модифікують, покращують свою послугу, орієнтуючись на потреби споживачів, проводять різноманітні акції, пропонують спеціальні ціни, формують лояльність споживачів до свого продукту та загалом до бренду. У таких умовах на перше місце для будь-якого туристичного підприємств виходить не лише залучення нових споживачів, а й утримання постійних споживачів, тобто збільшення числа постійних споживачів та підвищення їхнього інтересу до туристичного підприємства.

Туристичні підприємства удосконалюють форми та методи управління, обслуговування, техніку надання послуг, прагнуть задовольнити зростаючі запити споживача.

Персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою кінцевого продукту, одним із основних ресурсів конкурентних переваг підприємств, і, отже, якість обслуговування в туристичні індустрії залежить від майстерності та свідомості персоналу.

Професійний розвиток персоналу має важливу роль в забезпеченні якісного обслуговування споживачів туризму. В даний час проблема професійного розвитку висококваліфікованих кадрів для підприємств туристичної індустрії є досить актуальною. Процес професійного розвитку націлений на досягнення компетенцій, що дозволяють виконувати поставлені завдання, підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Багато українських та зарубіжних вчених приділяють значну увагу дослідженню комплексу проблем, пов’язаних з ефективним розвитком туризму в національній економіці. Питання планування, регулювання, організації та налагодження роботи туристичної галузі, належного використання наявного туристичного потенціалу, формування кластерних об’єднань у галузі туризму тощо досліджували у своїх працях М. Г. Бойко, С. М. Вдовенко, О. І. Гонта, М. В.  Ґудзь, І. В. Давиденко, Я. М. Дрогомирецький, В. К. Євдокименко, Л. О.  Іванова, П. Ф. Коваль, С. Ф. Кучер, В. В. Лифар, Л. Г.  Ліпич, О. О. Любіцева, А. А. Мазаракі, Б. Я. Панасюк, О. А. Поліщук, С. О.  Полковниченко, В. С. Преображенський, В. Ф. Савченко, І. В. Смаль, Н.  Тейлор, Т. І. Ткаченко, В. Б. Тропіна, Г. Харріс, Дж. К. Холловей, Л. М.  Чепурда, Л. М. Черчик, М. В. Шарко, І. Ю. Швець та інші.

Питанням професійного розвитку фахівців індустрії туризму присвячені праці таких авторів як: Х.Ф. Агавердієва, С. П. Архипова, В.Ю. Биков, О.О. Болотова, Т.В. Бучинська, А.А. Дискіна, С.М. Іванова, С.Я. Когут, О.Ф. Морозов, М. Л. Ростока, В.А. Савченко, М. В. Семикіна, О.Ю. Шоляк та інші. Фахівці сходяться до думки, що професійне навчання є необхідним елементом розвитку персоналу, його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного управління туристичним підприємством в цілому.

Об’єкт дослідження - професійний розвиток працівників підприємства туристичної галузі.

Предмет дослідження - складові процесу професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

1.1 Сутність та особливості системи підготовки фахівців як об’єкта наукового дослідження

Сьогодні дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство та система оподаткування, з’являються нові конкуренти тощо), так і внутрішні умови функціонування організації та підприємств (реструктуризація підприємств, стратегії та організаційна структура багатьох компаній, технологічні зміни, поява нових робочих місць та інше), що зумовлює звернути увагу на необхідність підготовки персоналу до роботи в сучасних реаліях.

Досягнення довгострокових та короткострокових цілей організації, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін потребують високого рівня професійної підготовки персоналу та добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу.

Сутність системи підготовки фахівців полягає в набутті працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які використовуються або будуть використовуватися у своїй професійній діяльності. Найважливішою метою розвитку системи підготовки фахівців є підвищення ефективності (максимізації) використання працівником результатів у вигляді досягнення організаційних цілей, покращення продуктивного потенціалу колективу та психосоціального клімату, розвиток кар’єри Це формування та постійне збагачення особистісних характеристик, знань, умінь та навичок для ефективного виконання своїх трудових функцій, прав та обов’язків.

Поняття «професійна підготовка» передбачає «сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, що дозволяють виконувати роботу у певній галузі діяльності» і, відповідно, включає весь процес отримання та передачі систематичних знань [10]. Не слід забувати у тому, що цей процес спрямований, насамперед, на соціалізацію особистості суспільстві, на становлення та розвитку особистості індивіда у межах цієї професії як соціальної суспільної групи. Таким чином, поняття «професійної підготовки» - лише як сукупності спеціальних знань, умінь і навичок, що дозволяють виконувати роботу в певній галузі діяльності, істотно розширюється і набуває уточненого статусу. Іншими словами, під професійною підготовкою слід розуміти таку діяльність, яка спрямована на становлення та розвиток особистості специфічними засобами та методами та яка перебуває під впливом освітніх суб’єктивних та об’єктивних факторів [25].

Питання професійного розвитку досліджувало багато науковців і кожен з них трактує дане поняття по різному. Проте однозначного трактування професійного розвитку персоналу немає, хоча кожен із вчених має своє розуміння сутності даної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Гриньова В. М. | Професійний розвиток як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини. |
| Савченко В. А. | Професійний розвиток як цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей |
| Хміль Ф. І. | Розвиток персоналу - це ітеративний (повторюваний)процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. |
| *Продовження таблиці 1.1* | |
| Кібанов А.Я. | Розвиток персоналу - це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації |

Таким чином, можемо зробити узагальнення що, розвиток персоналу - це регулярне підвищення професійних і особистісних компетенцій працівників. Наприклад, це відточування навичок, навчання нових технологій роботи, розвиток особистісних якостей.

Цілі професійного розвитку персоналу представлено на рис.1.1.

Рисунок 1.1 - Цілі професійного розвитку персоналу [2]

З наукової точки зору доцільно виділити такі основні підходи до організації управління професійним розвитком персоналу: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний [8].

Економічний підхід розглядає професійний розвиток персоналу з точки зору збільшення економічної цінності людських ресурсів організації шляхом оволодіння працівниками додаткових трудових навиків. Оскільки тут переважає погляд на персонал виключно як на носія «трудової функції», дана концепція не приділяє уваги індивідуальним та особистісним інтересам працівника, ставлячи їх залежність від економічних інтересів підприємства та його керівництва. Як правило, професійний розвиток у рамках цього підходу набуває форми чітко обмежених упорядкованих та ієрархічних відносин за принципом «начальник - підлеглий».

Соціолого-управлінський підхід глибше розглядає професійне розвиток як один із напрямів управління персоналом за допомогою використання таких категорій, як «професійна адаптація», «управління кар’єрою», «мотивація персоналу» тощо. Метою даного підходу є розробка форм та методів управління персоналу з метою підвищення ефективності його трудової діяльності. З погляду соціолого-управлінського підходу професійний розвиток розглядається як процес трансформації властивостей особистості як суб’єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму та професійних навичок.

Психологічний підхід аналізує професійний розвиток з позиції самого працівника та тих психічних процесів, які він переживає в ході професійного навчання чи іншого зовнішнього впливу, унаслідок чого першому плані виходять такі поняття, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного становлення», «професійна деструкція» тощо. Важливим досягненням психологічного підходу стала розробка категорії потенціалу працівника у процесі трудової діяльності. З позиції даного підходу, потенціал розвитку є найважливішою властивістю особистості та резервом продуктивності для професійного розвитку індивіда, де під потенціалом розуміються якості особистості, що визначають можливість працівника здійснювати трудову діяльність та досягати необхідного рівня ефективності.

Органічний підхід до професійного розвитку характерний тим, що управління персоналом розглядається як гнучка система, більшою мірою спрямована на задоволення індивідуальних потреб працівника, і, як наслідок, на точкове розвиток його професійних та особистісних характеристик.

Професійний розвиток працівників впливає на:

* Ефективність роботи. Людина отримує нові знання та навички, застосовує їх на практиці та покращує ефективність праці. Знижується кількість помилок у роботі. В результаті підтримується висока якість продукту чи послуги компанії.
* Мотивація до зростання. Професійне та кар’єрне зростання - одна з причин, чому співробітники залишаються в компанії. Щоб залучити до компанії хороших професіоналів чи зберегти своїх цінних працівників, потрібно надати їм змогу розвитку. Зацікавити новими викликами та складнішими завданнями.
* Лояльність співробітників. Займаючись навчанням та розвитком персоналу, керівник піклуєтесь про працівників. Вони відчувають подяку за те, що керівник інвестуєте в них, і у відповідь на це намагаються робити цінний результат на робочому місці.
* Формування команди та загальних стандартів. Коли працівники вивчають ту саму інформацію та працюють за однаковою технологією, у них утворюється загальне інформаційне поле. Їм стає простіше взаємодіяти один з одним.
* Зміцнення репутації. Клієнти, які знають, що компанія розвиває більше довіряють їй та спокійні за якість її продукту чи послуги.

Професійний розвиток фахівців туристичної сфери є результатом взаємодії потреб і вимог туристичного підприємства з особливостями та інтересами конкретного співробітника - тільки в цьому контексті процес є цілеспрямованим і ефективним.

Для туристичного підприємства управління кар’єрним розвитком її співробітників означає координацію реалізації вимог співробітників, пов’язаних з рівнем змісту організаційної компетентності та особистісними характеристиками. Управління підвищенням кваліфікації керівників і спеціалістів є фактором успішної діяльності туристичного підприємства, оскільки, з одного боку, це свідчить про її зацікавленість у професійному зростанні своїх співробітників, а з іншого - визначає майбутній успіх усієї діяльності. Людські ресурси зараз стають основною частиною всіх бізнес-процесів туристичного підприємства і є запорукою його успіху. Розвиток кар’єри, включаючи навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її знання та коло друзів, підвищує її впевненість у собі. Не випадково можливості професійної підготовки фахівців сфери туризму на туристичному підприємстві високо цінуються співробітниками і значною мірою впливають на їхні рішення працювати на певному туристичному підприємстві. Звідси підприємство туристичної сфери отримує вигоду від професійного внутрішнього розвитку своїх фахівців, залучаючи більш кваліфікованих членів і вищу продуктивність соціальної роботи без додаткових витрат [15].

Метою розвитку системи підготовки фахівців є забезпечення туристичного підприємства добре підготовленими працівниками відповідно до цілей розвитку персоналу. Професійний розвиток співробітників слід починати з моменту їхньої роботи. У процесі кар’єрного розвитку змінюватимуться принципи, структура та цілепокладання туристичного підприємства. Тобто професійна діяльність людей розглядається як засіб соціально-економічної та духовної взаємодії між працівниками та трудовим колективом.

Ефективність роботи співробітників туристичного підприємства залежить від низки дій керівництва, однією з яких є підвищення кваліфікації, що забезпечує відповідність потенціалу якісних характеристик працівника поточним і майбутнім вимогам і забезпечує зростання. Кар’єрний розвиток працівника на посаді можна вважати таким, що відбувся лише тоді, коли працівник повністю задоволений своєю роботою, інакше працівник може не в повній мірі відповідати вимогам туристичного підприємства. Тому управління професійним розвитком персоналу - це цілеспрямована реалізація стратегій управління людськими ресурсами, спрямована на формування певних компетенцій фахівців сфери туризму. Планування та впровадження кар’єри передбачає взаємодію розвитку кар’єри всередині туристичного підприємства через досягнення взаємозв’язку між цілями підприємства та окремими працівниками. Управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства - це система (рис.1.2).

Рисунок 1.2 - Підсистеми професійного розвитку персоналу [2]

Розвиток кар’єри також впливає на самих фахівців сфери туризму, які стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують більше можливостей для кар’єрного росту.

Основним завданням професійної підготовки фахівців сфери туризму є максимальне підвищення працездатності працівників туристичного підприємства відповідно до цілей організації та суспільства. При цьому необхідно забезпечити здоров’я кожного, налагодити конструктивне партнерство між членами команди та різними соціальними групами. Таким чином, покращення професійного розвитку на туристичному підприємстві включають: навчання, навчання, перепідготовку, сертифікацію, ротацію співробітників тощо.

Різниця між розвитком співробітників і кар’єрним розвитком полягає в тому, що перше відбувається за рахунок туристичного підприємства. Але розвиток особистості на цьому не зупиняється, він також включає розвиток за рахунок вільного часу співробітників і власних ресурсів. На туристичному підприємстві кар’єрний розвиток особистості можна назвати поняттям «розвиток кар’єри співробітника» [49].

Професійний розвиток співробітників - це вплив, який працівники чинять на фахівців сфери туризму через професійне навчання під час роботи в туристичного підприємства. Розвиток кар’єри також дозволяє працівникам виконувати більш складні завдання та максимально використовувати свої здібності. Управління професійним розвитком своїх співробітників для туристичного підприємства означає координацію вимог співробітників до досягнення змістових компетенцій організаційного рівня та особистісних характеристик. Управління підвищенням кваліфікації керівників і спеціалістів є фактором успішного функціонування туристичного підприємства, оскільки, з одного боку, демонструє зацікавленість у підвищенні якості своїх співробітників, а з іншого - визначає майбутній успіх усієї діяльності.

Людські ресурси зараз стають основною складовою всіх бізнес-процесів на туристичному підприємстві і є запорукою його успіху. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особи, підвищує її соціальну та професійну мобільність, відіграє важливу роль у підготовці фахівців сфери туризму до структурної та технологічної перебудови економіки як засобу запобігання масовому безробіттю. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення асортименту туристичних послуг, покращення фінансових показників туристичного підприємства. У цьому контексті розвиток співробітників є однією з найважливіших сфер нормального функціонування будь-якого туристичного підприємства та його конкурентоспроможності на ринку [14].

Таким чином, професійна підготовка фахівця сфери туризму є діяльність, яка спрямована на становлення та розвиток особистості працівника туристичної сфери специфічними засобами та методами і яка перебуває під впливом освітніх суб’єктивних та об’єктивних факторів; в результаті даної діяльності фахівець повинен не тільки засвоїти певний обсяг знань, умінь та навичок, але надалі усвідомлено та творчо підходити до процесу самонавчання та самовдосконалення; даний фахівець має бути здатний до самостійної творчої діяльності, результатом якої є створення оригінального творчого продукту, доступного та зрозумілого широким масам слухачів, що водночас відповідає вимогам сучасного музичного мистецтва; завдання процесу професійної підготовки - творче орієнтування майбутніх спеціалістів на кваліфіковане виконання професійної діяльності; в основі цього процесу підготовки - модель майбутньої діяльності спеціаліста.

1.2 Особливості розвитку та навчання працівників у сфері туризму

Туризм сьогодні є динамічно галуззю, що розвивається, яка сприяє активному економічному зростанню багатьох країн світу. За прогнозами Всесвітньої туристської організації, сфера туризму буде активно розвиватись і в майбутньому. Зростаючий інтерес населення до туризму та подорожей привів до появи нових напрямів, збільшення підприємств індустрії туризму, підвищення вимог до якості обслуговування. У зв’язку з цим велике значення має підготовка кадрів для цієї галузі.

Перед освітньою сферою стоїть серйозне завдання підготовки висококваліфікованих фахівців для туристичної індустрії та надання якісного професійного туристської освіти.

Сьогодні в туристичній галузі спостерігається попит на працівників, які не тільки мають знання, а й які вміють застосувати ці знання для вирішення завдань практичного характеру у своїй професійній діяльності.

Головною метою навчання персоналу у сфері туризму - не просто виявити певні професійні навички, а змінити ставлення фахівця до своєї справи, розробити оптимальну програму виконання поставлених перед ним завдань, спрямованих на задоволення запитів та очікувань щодо споживачів турпродукту.

Навчання персоналу в туризмі - один з фундаментальних процесів, що становлять основу якості надання послуг.

Професійна підготовка фахівців сфери туризму - це систематичний процес формування у фахівців сфери туризму теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи [9].

Основними напрямками професійної підготовки фахівців сфери туризму вважають:

− первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника;

− навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;

− навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;

− навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

− навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [9].

Програма навчання має бути пов’язана з потребами у високому рівні якості послуг, що надаються. Підтримці високого рівня якості послуг сприяють навчальні програми, що застосовуються у сфері туризму по всьому світу, такі програми покликані підкреслити значимість корпоративних стандартів та їх прямий взаємозв’язок із зростанням задоволеності туристів. Стандарти багатьох туристичних організацій визначають, що персонал має бути: професійно підготовленим, комунікабельним, мати приємну зовнішність, вміти працювати в колективі [44].

Існують чотири основні групи завдань, які вирішуються викладачем (тренером, інструктором, наставником) у ході професійного навчання.

1. Підвищення рівня знань, обізнаності - це надання працівникам знань, які допоможуть їм краще виконувати свою роботу.

2. Розвиток необхідних моторних навичок - це передача працівникові інформації про те, що він повинен робити, а також попереднє уявлення, належного способу виконання цієї роботи.

3. Розвиток навичок міжособистісного спілкування - це навчання, покликане як полегшити взаємодію з клієнтами туристських організацій, а й допомогти працівникам краще розуміти їх дії, вчинки, наміри. Навички міжособистісного спілкування необхідні працівникам туристичної сфери для успішної взаємодії з іншими людьми у процесі їхньої роботи в організації. Ключовими навичками міжособистісної взаємодії є встановлення психологічного контакту, вміння слухати, здатність до переконання та вміння ясно викладати свої думки, навички вирішення конфліктів.

Тренінг навичок ділового спілкування допомагає слухачам виробити таку поведінку, такі дії або реакції, які підвищують ефективність ділової комунікації.

4. Формування індивідуальної поведінки - це проектування вправ на відпрацювання професійних навичок, уміння проводити оцінку ефективності професійної діяльності, індивідуальне консультування та розробка рекомендацій з індивідуалізації навчання. Володіння широким інструментарієм професійних засобів та навичками рефлексії для професійної діяльності. Володінням навичками передачі їх іншим.

5. Формування групової поведінки - це вміння створювати спеціальні навчальні програми, орієнтовані рішення конкретних організаційних проблем туристської організації.

Усі програми навчання у сфері туризму мають одну спільну рису: вони покликані задовольняти потреби туристів. Різні форми навчання можуть бути спрямовані на різну глибину освітнього процесу та на різну кількість співробітників, що навчаються.

Перш ніж починати освітній процес, потрібно визначитися з його конкретними проблемами організації, для вирішення яких ставляться цілі навчання. Цілі можуть бути дуже різноманітними: збільшення обсягу продажів, навчання нового співробітника замість того, хто звільнився, підвищення кваліфікації співробітників, пов'язане зі зростанням туристської організації та появою нових вакансій (наприклад, відкриття департаменту міжнародного туризму).

Різні форми і методи зовнішнього і внутрішнього навчання можуть бути обрані в залежності від наступних параметрів:

* характеристик підприємства: його розмір, кількість співробітників та інше;
* ресурсів: наявність вільних коштів, рівень фахівців,
* цілей навчання, визначаються параметри освітньої програми.

Вибір форм та методів навчання та професійного розвитку персоналу у туризмі залежить від специфіки компанії, її потреб, оснащення робочих місць технічними засобами, охопленням ринку та специфікою сегмента споживачів та іншими факторами. Сучасним тенденціям у сфері управління персоналом у туризмі відповідає перехід від разових заходів до створення системи навчання та професійного розвитку персоналу.

Методи навчання персоналу поділяються на методи професійного навчання робочому місці та методи професійного навчання поза робочим місцем. Перша форма підготовки здійснюється з конкретною постановкою завдання на робочому місці, другий метод призначено насамперед для здобуття теоретичних знань і для навчання вмінню поводитися в відповідно до вимог виробничого середовища.

Особливості методу навчання персоналу на робочому місці [4]:

- спрямоване набуття досвіду - систематичне планування навчання на робочому місці, основу планування складає індивідуальний план професійного навчання, у якому викладено мету навчання;

- виробничий інструктаж - загальна інформація, введення у спеціальність, адаптація, ознайомлення учня з новим робочим середовищем;

- зміна робочого місця (ротація) - отримання знань та набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця Внаслідок цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності та виробничих завдань (спеціальні програми молодого покоління спеціалістів);

- використання працівників як асистентів, стажистів - навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищого та якісно іншого порядку завдань за одночасного прийнятті він деякої частки відповідальності;

- наставництво - співпраця наставника та учня, коли наставник забезпечує безперервний, неупереджений зворотний зв'язок і періодично перевіряє рівень виконання роботи підопічних. Застосування методу ефективно у випадках, коли виникає потреба у виправленні недоліків. Метод може практикуватися як систематичний [41].

Особливості методу навчання персоналу поза робочим місцем:

- Читання лекцій - пасивний метод навчання, використовується для викладу теоретичних та методичних знань, практичного досвіду;

- програмовані курси навчання - більш активний метод навчання, ефективний для здобуття теоретичних знань;

- Конференції, семінари, бесіди за «круглим столом», екскурсії, дискусії, зустрічі з керівництвом - активний метод навчання, участь у дискусіях розвиває логічне мислення та виробляє способи поведінки у різних ситуаціях;

- Метод навчання керівних кадрів, заснований на самостійному рішенні конкретних завдань із виробничої практики - моделювання організаційної проблеми, яку мають вирішити учасники (слухачі) групи. Дозволяє поєднати теоретичні знання та практичні навички, що передбачає обробку інформації, конструктивно критичне мислення, розвиток творчості у процесах прийняття рішень;

- ділові ігри - навчання поведінці у різних виробничих ситуаціях, при ведення переговорів, причому володарі ролей повинні виробляти альтернативні точки зору;

- тренінг - щоденне навчання, під час якого один інструктує чи тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації та практичної роботи з метою підвищення ефективності діяльності;

- Самостійне навчання - найбільш простий вид навчання, для якого не потрібно ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час: той, хто навчається вчиться там, тоді й так, як йому зручно, але для цього потрібна свідомість та бажання самого що навчається засвоювати нові знання;

- методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей - моделювання процесів, що відбуваються на конкуруючих підприємствах. Слухачі розподіляють між собою ролі конкуруючих між собою умовних організацій. За допомогою вихідних даних слухачі повинні ухвалити відповідні рішення для декількох стадій виробництва продукції або послуг (виробництво, збут, фінансування, кадрові питання тощо);

- гурток якості («місце роботи»), робоча група - молоді фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організацією, об’єднавшись у робочі групи. Розроблені у робочих групах пропозиції передаються керівництву організації, що розглядає пропозиції, приймає щодо них рішення та інформує робочу групу про прийняття чи відхилення її пропозицій.

До принципів вибору методу навчання персоналу індустрії туризму найчастіше відносять: об’єктивність, надійність, достовірність, доступність, а також принцип відповідності загальної кадрової політики організації [37].

1. Принцип об’єктивності вимагає, щоб професійне навчання персоналу проводилося незалежно від чиєїсь думки чи окремих суджень.

2. Принцип надійності передбачає роботу системи навчання незалежно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів та невдач).

3. Принцип достовірності визначає, наскільки успішно людина практично застосовує знання та навички, отримані в процесі навчання.

4. Принцип доступності проголошує, що процес навчання та критерії оцінки повинні бути доступні і зрозумілі як навчальним, так і тим, хто навчається. Крім цього, актуальне завдання розробки такої системи навчання, яка б дозволила вирішити проблему регулярного навчання співробітників, що знову надходять, і передачі їм накопичених у компанії знань, досвіду та культури.

Таким чином, можемо дійти висновку, що підготовка та підвищення кваліфікації працівників у сфері туризму повинно носити безперервний характер. Туристські організації повинні розглядати витрати на професійний розвиток персоналу як інвестиції в основний капітал, що дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології. Підготовка кадрів у туризмі полягає в навчанні трудовим навичкам, необхідним для підвищення якості наданих послуг. Програми професійного розвитку мають становити невід’ємну частину політики туристичної компанії.

1.3 Сучасні методи розвитку працівників туристичної галузі

Сучасні методи навчання містять у собі не тільки традиційні методи, а й відносять активні та пасивні, групові та індивідуальні методи, з відривом і без відриву від виробництва тощо.

До сучасних методів навчання персоналу відносять: виїзні навчання, аутсорсинг та аутстаффінг, дистанційне навчання, кейс-навчання, тренінги, мозковий штурм, сторітлінг, навчання в робочих групах, баскет-метод, навчання за методом Shadowing, навчання за методом Secondment, навчання методом «buddying».

Аутсорсинг - передача деяких неключових функцій на обслуговування стороннім спеціалістам [16]. Даний метод дозволяє заощадити ресурси на виконанні другорядних функцій та зберегти їх якість завдяки дорученню їх більш професійному постачальнику послуг. Аутсорсинг популярний у багатьох сферах бізнесу, і він поступово набирає актуальності і в туризмі.

Аутстаффінг, чи лізинг персоналу - це метод виведення персоналу за штат компанії, за якого персонал укладає трудові договори з компанією посередником (аутстафером), але при цьому виконує роботу безпосередньо для компанії, яка є фактичним замовником [35]. Подібна практика дозволяє знизити ризики, пов’язані з вирішенням трудових спорів, а також оптимізувати штатний розпис та оперування бюджетом компанії, що може стати важливим фактором для малого бізнесу, до якого найчастіше відносяться пов’язані з туризмом підприємства та організації.

На сьогоднішній день аутсорсинг та аутстаффінг стають дедалі актуальнішими послугами, оскільки вони значно спрощують роботу компаній, пов’язаних зі сферою туризму. Багато туристичних організацій більше не приймають співробітників у штат, а віддають перевагу звернутися до компанії-аутстафера. Таким чином, дані методи дозволяють знизити навантаження на кадрові та бухгалтерські служби підприємства та забезпечити гнучкість у плануванні та управлінні персоналом.

Сфера туризму розвивається вкрай швидко у сучасних умовах, і у зв’язку з цим посилюється необхідність створення більш ефективних підходів до навчання фахівців. Для цього було розроблено компетентнісний підхід. Його мета - привести освіту у відповідність до потреб ринку праці. Цей підхід найбільш сучасний, оскільки розрахований на здатність та готовність майбутніх фахівців до самореалізації, саморозвитку та самовизначення. Суть такого підходу полягає у поєднанні традиційних форм навчання (таких, як семінари та конференції) з активними сучасними методами (стажування, ділові ігри, кейс-практики). Таке поєднання форм підготовки дозволяє розвинути пристосовність до нових вимог ринку праці, ситуація на якому має тенденцію швидко змінюватись. У ході подібної комплексної роботи над проектами у навчальних групах студенти навчаються розробляти способи вирішення найпоширеніших проблем, які виникають при роботі в туристичній сфері, та застосовувати методи моделювання та прогнозування в своїй професійній діяльності. Цей підхід є найбільш оптимальним для підготовки компетентних кадрів у галузі туризму.

У процесі підготовки кадрів для туристичної галузі, безсумнівно, має відбуватися формування спеціаліста, який буде усвідомлювати ключову роль, перш за все людини як центрального елемента діяльності туристичного підприємства. Саме взаємодія з людьми, як ніяка інша складова туристичної сфери повинна виховуватися в рамках освітнього процесу через практику.

Відповідно до вимог сучасних освітніх стандартів основною рисою сучасного навчання стає його практична орієнтованість та творча спрямованість, установка на те, щоб здійснювати підготовку кадрів, здатних до ефективних дії у сучасних ринкових умовах. Тому в процесі підготовки слід приділяти увагу формам навчання, спрямованим на розвиток практичних умінь.

У зв’язку з цим, побудова системи підготовки фахівців для сфери туризму, важливо пам’ятати про необхідність формування в майбутньому працівнику компетенцій, спрямованих на реальну взаємодію з майбутньою цільовою аудиторією, що має на увазі наголос на практичну підготовку студентів.

Серед означених форм навчання слід виділити виїзні заняття. Виїзні практичні заняття - це активна форма практичних занять, що дозволяє реалізувати професійно практичні навички, що базуються на знаннях теоретичного лекційного матеріалу, здійснюваної самостійної роботи студентів та клієнторієнтованих технологіях.[5]

Виїзні інтерактивні заняття відображають суть майбутньої професії, сприяють формування професійно важливих якостей спеціаліста з туризму, є своєрідною експериментальним майданчиком, на якому студенти можуть відпрацьовувати свої професійні навички в умовах, максимально наближених до реальності.

Головна мета виїзних практичних занять - підготовка студентів до професійної діяльності як працівника сфери туризму. У цьому контексті особливий інтерес представляють такі види виїзних занять як: екскурсії, відвідування виставки, відвідування підприємств промисловості туризму.

Туристські виставки пропонують можливість отримання необхідної інформації про стан галузі, ознайомлення з сучасними виставковими технологіями, рекламно-інформаційним матеріалом, діяльністю туристських підприємств на виставці.

Крім виставок ще одним не менш ефективним засобом позааудиторного освітньої діяльності є організація екскурсій. Екскурсія - це форма організації навчального процесу, спрямована на засвоєння навчального матеріалу. Вона характеризується високою наочністю. У процесі педагогічної та культурно-виховної діяльності екскурсія виступає як інструмент отримання нових знань та формування етичних якостей людини.

Організація для студентів виїзних занять в готелі та інші засоби розміщення, оздоровчі комплекси, об’єкти транспортної інфраструктури, сприяє формування конкурентоспроможного спеціаліста адаптованого до вимог туристичного ринку. Майбутні фахівці туристичної сфери під час заняття безпосередньо знайомляться з діяльністю підприємств туристичної промисловості.

Можна з упевненістю сказати, що виїзні заняття є достатньо важливою формою навчання у рамках підготовки спеціалістів для сфери туризму. За дотримання необхідних вимог та рекомендацій виїзне заняття буде цікавим, інформативним, пізнавальним, що дасть позитивний вплив як на формування професійних якостей для майбутньої професії, так і на освітній процес у цілому.

Сторітелінг (від англ. StoryTelling - «розповідання історій») ґрунтується на тому, щоб за допомогою міфів та життєвих історій самого підприємства туристичної сфери навчати нових службовців правилам роботи у організації [15]. Цей метод застосовують вже з того моменту, як починають підбирати персонал на нові чи вільні вакансії. Коли нового працівника обрано на необхідну посаду, йому розповідають про підприємство в цілому, про його культурні традиції, атмосферу, колектив, філософію, корпоративну культуру. Тим самим готуючи та вводячи в курс справи, допомагають освоїтися та продуктивно працювати на новому місці.

Але останнім часом до перспективних напрямів менеджменту туризму додалося ще одне — це формування «організацій, що самонавчаються». Ну а разом із ним з’явилася і нова технологія навчання - «actionlearning» - «навчання дією».

Такий метод навчання дає змогу більш ефективно підходить до вирішення виникаючих проблем у туристських організації, розробляти структуру та динаміку змін, які у ній. Технологія «actionlearning» є популярною та ефективною завдяки тому, що дозволяє навчатися персоналу, не відкладаючи свою повсякденну роботу. У методі «навчання дією» основною є група співробітників, у якій кожен вирішує завдання, поставлене перед ним. Він ґрунтується на поєднанні в одне ціле таких діях як аналіз ситуації та визначення цілей, вибудовуючи покрокові заходи щодо їх досягнення з реальними діями. Важливо співробітники вирішують реальні завдання, а не якісь вигадані ситуації. Це допомагає відповідальніше підходити до виконання завдання. Головна мета «actionlearning» - подолати розрив між тим, що «говорять» в організації, і тим, що в ній «роблять».

Суть методу «buddying» полягає в тому, що за фахівцем закріплюється «buddy», партнер. Метод «buddying» нещодавно з’явився, проте вже став широко застосовуватися в туристичних фірмах та туристичних організаціях, де адаптація співробітників до нового місця передбачає закріплення «наставника». Завдання наставника полягає в тому, щоб виконувати постійний зворотній зв’язок про дії та рішення того співробітника, за яким він закріплений. Метод buddying заснований на наданні інформації або об’єктивного та чесного зворотного зв’язку при виконанні завдань насамперед, пов’язаних із освоєнням нових навичок, у другу чергу пов’язаних з виконанням поточних професійних обов’язків [63].

Отже, професійний розвиток та навчання персоналу туристичної організації в даний час це один із найважливіших факторів успіху підприємства. Світ не стоїть на місці, а весь час змінюється. З’являються нові техніки та технології, інформаційні системи, напрямки, а відповідно, і люди повинні освоювати ці зміни, щоб покращувати якість своєї роботи, економити час та не відставати від конкурентів.

Запорука успіху будь-якого сучасного підприємства сфери туризму - постійна вдосконалення та розвиток навичок персоналу.

**РОЗДІЛ 2**

**ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

2.1 Мета та завдання дослідження

Мета кваліфікаційної роботи - аналіз процесу професійного розвитку працівників підприємства туристичної галузі.

В роботі відтворене послідовне вирішення наступних завдань дослідження:

1. Розкрити сутність та особливості системи професійної підготовки фахівців туристичної галузі.

2. Проаналізувати процес професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

3. Запропонувати шляхи вдосконалення процесу професійного розвитку працівників міжнародного туристичного оператора «Join Up!».

2.2 Методи дослідження

Випускна кваліфікаційна робота заснована на використанні методів системного підходу, експертних оцінок, моделювання, методу оцінки достовірності якісних та кількісних статистичних показників, на основі принципів та методів стратегічного управління та інформаційних технологій, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах ринкового середовища, що змінюється.

У роботі використано наукові положення щодо організації та розвитку систем розвитку працівників, здійснення інноваційних проектів в освітній діяльності в цілому, методи дослідження систем управління, а також загальнонаукові методи пізнання: абстрактно-логічний (при вивченні останніх наукових публікацій і досягнень практики по темі; при оцінці власних результатів на фоні вже відомих знань; при виділенні невирішених завдань; при розробці конкретних цілей дослідження) та системного аналізу, графічний (побудова графіків, діаграм) та статистичний (при встановленні факторів впливу на результуючий показник), економіко-математичний та анкетний метод.

2.3 Організація дослідження

2.3.1 Загальна характеристика міжнародного туристичного оператора «Join Up!»

На сьогоднішній день компанія Join UP! один із провідних туроператорів на ринку України. Пропонує найширший вибір програми, напрямків та хороші ціни [42].

Туроператор Join UP на ринку України вже майже 20 років, за цей час компанія стала багатопрофільним представником туристичних послуг за провідними напрямками. З Join UP працює понад 4000 туристичних агенцій, чия довіра виправдовується довгими роками співпраці та мільйонами задоволених туристів. Загальна характеристика про компанію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристика «Join Up!»

|  |  |
| --- | --- |
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «JOIN UP!» |
| Статус юридичної особи  (cтаном на травень 2023) | Не перебуває в процесі припинення |
| Код ЄДРПОУ | 38729427 |
| Дата реєстрації | 13.05.2013 |
| Уповноважені особи | [СЄРОУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ](https://youcontrol.com.ua/register-trial/) |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Види діяльності | Основний:  79.12 Діяльність туристичних операторів |
| Контактна інформація | Адреса: 02121, м. Київ, вул. Харківське шосе, буд.201-203 |
| Дочірня компанія | «Авіакомпанія Скайап» |

*Джерело:* Складено за [42]

Основний вид діяльності - 79.12 Діяльність туристичних операторів [42]. Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності було видано Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 4 грудня 2015 року (Додаток А).

Наявна банківська гарантія фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператора, яка видана 2 жовтня 2020 року і діє до 11 жовтня 2021 року включно. Сума гарантії становить 660 752,00 грн, що становить 20 000 євро [53].

Команда туроператора нараховує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні - 19 власних туристичних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів.

Фірмовий слоган компанії це - « Join Up! І цілого світу мало!».

Логотип туроператора «Join UP!» представлено у додатку Б.

Основні функції «Join UP!»:

* виробництво туристичного та надання послуг туризму;
* реалізація туристичного продукту;
* організація споживання турів та окремих послуг туризму.

Туристична компанія «Join UP!» володіє повною господарською самостійністю в питаннях визначення форми правління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, оплати праці, розподілу прибутку, тобто самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається отриманим прибутком, який залишається після сплати податків та інших обов’язкових платежів [24].

Відповідно до статуту предметом діяльності «Join UP!» є:

* організація, здійснення зарубіжного та внутрішнього туризму;
* екскурсійна діяльність;
* організація та здійснення масового та оздоровчо-спортивного туризму;
* сприяння, організація і здійснення готельного сервісу та господарства;
* здійснення рекламно-інформаційної діяльності;
* надання представницьких та посередницьких послуг [42].

Історія виникнення компанії на своєму початку не така захоплююча і райдужна, як можна подумати (табл. 2.2). Проте завдяки наполегливій праці команди, бажанням розвиватися і приносити користь людям, туроператор сьогодні очолює список в трійці лідерів в країні [28].

Таблиця 2.2 -Історія розвитку «Join UP!»

|  |  |
| --- | --- |
| Рік | Події |
| 1996 р. | «Join Up!» був простим варіантом туристичної діяльності - все починалося з  авіакаси (ACS Ukraine). |
| 1997 р. | Відбулася офіційна реєстрація бренду і відразу ж почалося її стрімкий розвиток і  перетворення. |
| 2009 р. | Поява на ринку «Join UP!», як багатопрофільного туроператора. В активі компанії з'являються перші напрямки - ОАЕ, Домініканська Республіка і Таїланд, які і по  теперішній час займають значну частку в бізнесі компанії і на ринку в цілому. |
| 2010 р. | Стартувала франчайзинговая компанія «Join Up & Enjoy» і за 10 років безперервного функціонування розвинулася до 60 філій по всій країні. В портфелі  «Join UP!» розвиваються ключові напрямки зимового туристичного сезону - спекотні Індія, Шрі-Ланка, Мексика, Куба; гірськолижні Словенія, Андорра,  Іспанія, Швейцарія. |
| 2011 р. | Відкриття літніх турів в Хорватію, Чорногорію, Болгарію і нових цілорічних напрямків в Ізраїль і Чехію. Багатопрофільний марафон продовжили В’єтнам,  Маврикій і Мальдіви. |
| 2012 р. | «Join Up!» провів ребрендинг, під гучною девізом: «Свіжий погляд - високий політ!» Цей період відзначений переглядом політики роботи, поліпшенням обслуговування клієнтів і іншими корисними нововведеннями. Це благотворно позначилося на подальшу співпрацю з компаніями-партнерами, а також встановлення теплих відносин, що забезпечують повне взаєморозуміння з  туристами. |
| 2016 р. | Почали активно розвивати регіони, оновлювати офіси, приймати у совою команду нових співробітників. Регіональні представництва змогли досягти збільшення обсягів продажу більше ніж у два рази порівняно з 2015 роком. Для туристичного підприємства 2016 рік був дуже активним: компанія приймала участь у благодійному «Побігу під каштанами», провела безліч тренінгів, прийняла участь  у благодійному чемпіонаті «UTG Football Cup Summer 2016!» тощо. |
| 2019 р. | Послугами компанії скористалося 902,6 тис. Осіб, з яких 878,4 тис. - українці, які подорожують за кордон, що є найвищим показником серед українських туроператорів. |
| 1. р. | Компанія має: більше 50 напрямків; офіси в 6-ти містах; 115 туристичних агенцій в 48 містах України (зокрема 23 офіси у Києві та 5 у Львові); є одним із найбільших замовників чартерних рейсів. |

*Джерело:* Складено за [42]

На сьогоднішній день в компанії Join UP! Динамічно розвивається франчайзингова мережа «Join UP! Турагентство». Група туристичних компаній «Join UP!» включає в себе:

* Багатопрофільний туристичний оператор «Join UP!».
* Авіакаси «ACS Ukraine». Акредитація IATA c 2002 р.
* Франчайзингова мережа турагентств яскравого відпочинку «Join UP Турагентство» по всій Україні.
* «Join UP!» - українська компанія, проте вона має представництва за кордоном, а саме у Молдові, Білорусі, Казахстані, Азербайждані [42].

Загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу (додаток В).

«Join Up!» постійно розширює географію, покращує сервіс, що дає можливість придбати путівки за привабливою ціною в найекзотичніші райони. Таким чином, подорожі стають доступні все більшій кількості туристів.

Туристичний оператор «Join UP!» позиціонує на ринку туристичних послуг себе так: «Ми - один з найбільших туроператорів України». У портфелі компанії більше 50 напрямків для подорожей у різні куточки світу. Пропонуємо пакетні тури, а ще можемо влаштувати будь-який відпочинок за індивідуальним чи колективним запитом.

У туроператора простий і зручний сайт, в якому легко розберуться користувачі, незнайомі з особливостями роботи в Інтернеті. Зорієнтуватися у величезній кількості пропозицій зовсім нескладно, досить вибрати необхідні пункти в розширеному пошуку, щоб відсіяти зайві варіанти. Притому представники технічної підтримки завжди готові допомогти у виборі, якщо у туриста виникли проблеми. Співробітники оперативно підберуть потрібний варіант згідно з вимогами мандрівника.

Менеджери пропонують туристам ряд наступних послуг:

* захоплюючі подорожі по Україні, Європі та всьому світу;
* морські та річкові круїзи з різними пакетними і добовими цінами;
* весільний туризм. Включає тур з проведенням розкішної весільної церемонії з усіма належними привілеями для молодят і їхніх гостей;
* тури-дегустації для справжніх гурманів в гастрономічних подорожах;
* VIP-туризм для найдосвідченіших, хто готовий витрачати заощадження на неймовірну розкіш, чудові природні види, на екстремальні і незвичайні розваги;
* СПА-курорти та оздоровчі тури, де надається повний курс лікування і профілактики;
* концертні, карнавальні та святкові подорожі щодо обраного пори року;
* для любителів шопінгу туроператор пропонує вигідні тури в Італію, Китай, Туреччину, Грецію. Тут можна купити якісні брендові речі без переплат і з максимальним комфортом;
* «Join Up», також, пропонує тури в розстрочку і масу гарячих пропозицій!

Тому навіть економний турист зможе відпочити в будь-якій точці світу по королівськи [42].

Компанія забезпечує туристів не тільки великою кількістю напрямків для подорожей, а також допомогою в оформленні віз, страхування, будь-яких типів документів, навіть найскладніших. Менеджери надають переклад документів, безкоштовну консультацію, а також забезпечують індивідуальний підбір турів з урахуванням всіх потреб і побажань.

Зараз «Джоін АП!»- це один з лідерів на українському ринку, який продовжує розвиватися. Туроператор співпрацює з багатьма агентствами, пропонуючи путівки за вигідними цінами. При цьому компанія надає всілякі додаткові послуги, а саме:

* підбирає персонал для створення ефективної команди по роботі з туристами;
* пропонує технічне ПО і устаткування з меблями для комфортної роботи в офісному приміщенні;
* співпрацює зі ЗМІ, різними програмами і ток-шоу, наприклад, «Орел і Решка»;
* готова створити офіс під ключ;
* пропонує пройти навчання, взяти участь в конференціях і т. д.
* співробітникам агентств [42].

Ефективність діяльності туристичних підприємств багато в чому залежить від їх організаційної структури (рис.2.1). Організаційна структура Join UP! - лінійно-функціональна, усі менеджери відділів повністю підпорядковані генеральному директору, у той же час робітники організації підпорядковані тільки одному керівникові у рамках їх компетенції, результати виконаної роботи передаються керівникам підрозділів, а потім генеральному директорові.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР

Начальник туристичного відділу

Маркетинговий відділ

Юрист

Кадровий відділ

Бухгалтерія

Менеджер з продажу у філіях компанії

HR-менеджер

Бухгалтер

Менеджер з реклами

Менеджери за напрямами

Менеджер з міжнародного туризму

Менеджери за напрямами

Менеджер з внутрішнього туризму

Рисунок 2.1 - Організаційна структура туристичної фірми «Join Up!», [42]

Генеральний директор одночасно є лідером, об’єднуючий організацію в єдину команду. Директор приймає важливі рішення, тоді як підлеглі приймають ряд поточних конкретних рішень. Кожен працівник має функціональні обов’язки та повинен виконувати їх своєчасно і звітувати перед керівництвом [32].

Генеральний директор встановлює відносини з іншими організаціями в Україні та за кордоном, представляє інтереси компанії, укладає угоди та інші необхідні дії для забезпечення роботи підприємства.

Переваги даної організаційної структури це її повна визначеність, кожний керівник працює у рамках наданих йому повноважень, персонал працює у рамках однієї виконуваної і безперебійної роботи. У тому числі із-за такої структури спостерігається точність у роботі, швидкість дій, особливо маючи на увазі дану сферу, де завдяки тільки оперативній роботі можна конкурувати із іншими туроператорами. Тож, можна бути упевненим, що на підприємстві ефективно організована ієрархія працівників, а лінійно-функціональна структура, у певній мірі, є однією з найефективніших у секторі туризму, так як кожний підрозділ робить один фрагмент організації туристичного продукту.

Величезна кількість мандрівників вибирає саме цю компанію. Це пов’язано з такими перевагами:

* широкий асортимент якісного туристичного продукту. Великий вибір путівок в різні напрямки Європи, Азії та Африки, а також різного типу (групові, індивідуальні, автобусні, авторські і т. д.);
* компанія працює тільки з перевіреними операторами, країнами, напрямками, курортами, готелями;
* лояльна цінова політика;
* зручна система онлайн бронювання;
* в базі даних міститься велика кількість готелів, трансферів і т. д .;
* професійно організовані інфотури і семінари;
* чартерні програми. Авіаперевезення здійснюються власної дочірньої компанією SkyUp, тому комунікація значно спрощена;
* бонусні програми для туристів;
* партнерам і агентам виявляється повна підтримка при веденні бізнесу;
* компанія ретельно відбирає готелі різної категорії, авіа-, жд- і автобусних перевізників. Можна знайти індивідуальні програми в різні точки. Представлені також тури по Україні [24].

Компанія забезпечує туристів не тільки великою кількістю напрямків для подорожей, а також допомогою в оформленні віз, страхування, будь-яких типів документів, навіть найскладніших. Менеджери надають переклад документів, безкоштовну консультацію, а також забезпечують індивідуальний підбір турів з урахуванням всіх потреб і побажань [28].

Отже, туроператор «Join UP!» - суб’єкт туристичної діяльності з великим досвідом на ринку туроперейтингу України. Географія бренду компанії розширюється з кожним роком. Туроператор володіє власною авіакомпанією «SkyUp» охоплює широку польотну програму - авіарейси з Києва, Львову, Одеси, Харкова, Запоріжжя. Туроператор також охоплює широку мережу партнерську мережу, серед якої 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та понад 7000 агентств-партнерів.

2.3.2 Особливості діяльності міжнародного туристичного оператора «Join Up!»

Туроператор Join UP! - флагман в українській туристичні індустрії. Широка польотна програма, формування власних чартерних програм, великий вибір ексклюзивних готелів, розвиток унікальних програм - допомагає досягти підприємству успіху. Турпродукт, який пропонують споживачам постійно вдосконалюється, щоб відповідати запитам найвимогливіших клієнтів. Результати обсягів продажів, які фірма продемонструвала у 2021 році дають зрозуміти, що Join UP! Є сильним гравцем на ринку та має значний вплив.

З 2010 року туроператор «Join UP!» успішно розвиває наступні напрямки: Домініканська Республіка, Таїланд, Об’єднані Арабські Емірати, Єгипет. Завдяки наполегливій праці і бажанню стати кращим представником українського туроперейтингу, командою Join UP! Було зроблено багато:

* відкриття напрямків для проведення зимової відпустки на гірськолижних курортах;
* зимові подорожі до країн вічного літа (Мексика, Куба, Шрі-Ланка);
* проведення весільних церемоній за кордоном України (особливі умови для молодят та їхніх гостей).

Крім зазначених напрямків, подорожувати з Join UP! Можна в безліч інших країн: Хорватія, Словенія, Швейцарія, Чехія, Індія, Чорногорія, Болгарія тощо. Крім міжнародних напрямків, туристи можуть вибрати подорож Україною.

У 2019 році туроператор був лідером за кількістю обслугованих мандрівників серед усіх українських операторів У 2020 році туроператором «Join UP!» було обслуговано 449,35 тис. туристів (з них 427,9 тис. туристів з України), що майже вдвічі менше ніж роком раніше (1,015 млн у 2019 р.) [47].

За весь 2021 рік «Join UP!» відправили на відпочинок 967 тисяч українців, і ці показники не можуть не тішити. По-перше, це означає, що Join UP! Практично вийшов на рівень, який був до пандемії. А по-друге, демонструє, наскільки ми всі скучили за подорожами у 2020 році, тому використовували будь-яку можливість влаштувати велику чи маленьку мандрівку [56].

За період 2019 - 2021 року зменшилась кількість туристичних пропозицій: якщо у 2019 р. українці могли обирати серед 39 напрямків, то в 2020 р. лише серед 22 (рис. 2.2). Водночас влітку 2021 року клієнти туроператора їздили відпочивати за 30 напрямками, що значно більше.

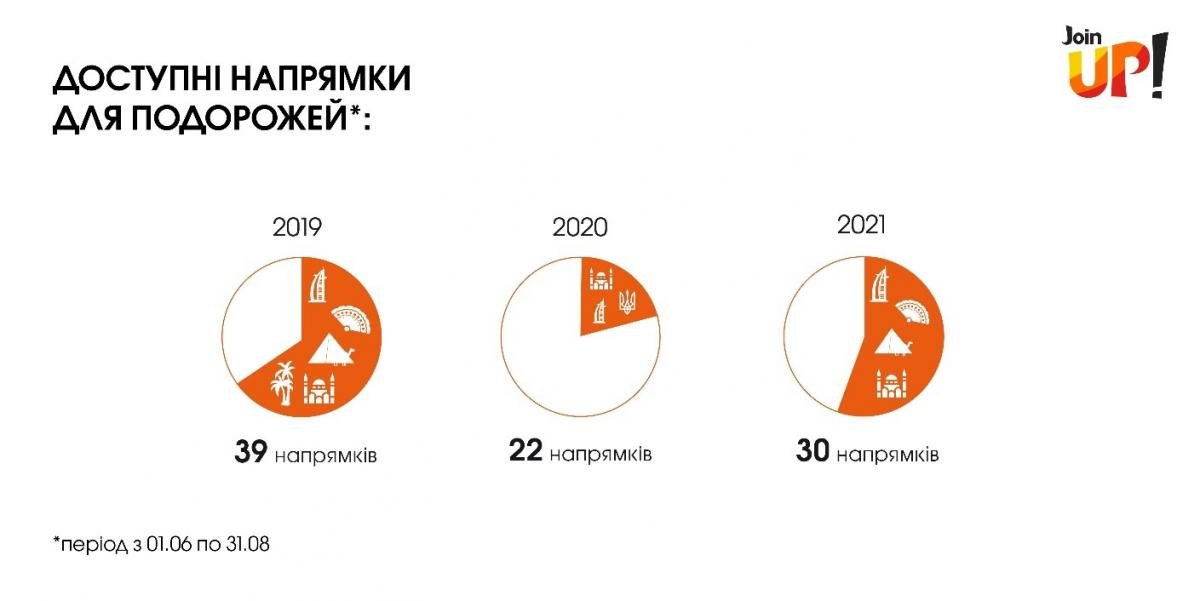


Рисунок 2.2 - Доступні туристичні напрямки туроператора «Join UP!» у 2019 - 2021 роках, [56]

\*період з 01.06 по 31.08

Найбільш активними серед туристів були перші два місяці року - до введення карантинних обмежень, до карантину компанія демонструвала хороші обсяги (рис. 2.3). Так, у січні за допомогою Join UP! Подорожувати відправились 82,8 тис. українців, а у лютому - 73,9 тис. Однак потім стався провал і лише в серпні туроператор зміг збільшити обсяги оперування до стандартного рівня, відправивши за місяць загалом 71,3 тисячі осіб.

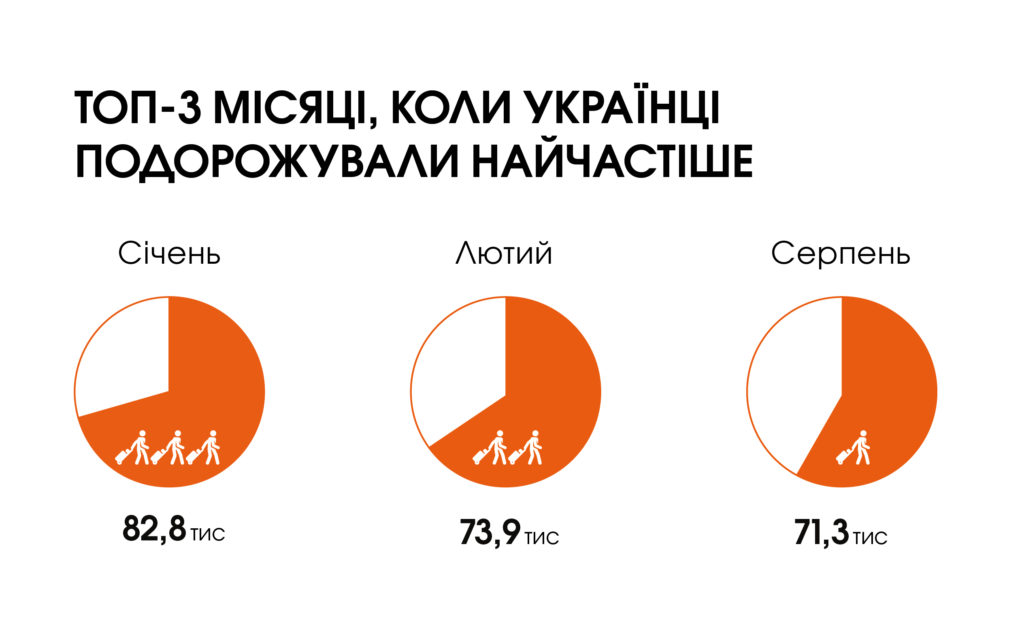


Рисунок 2.3 - Топ-3 місяці, коли українці користувалися послугами туроператора «Join UP!» у 2020 році, [56]

Суворі обмеження щодо подорожей до багатьох країн вплинули на популярність напрямків. Так, у 2020 році перелік ТОП-5 країн, куди їздили відпочивати українці, виглядає так:

1. Єгипет - 272,9 тис. туристів;
2. Туреччина - 93 тис. туристів;
3. ОАЕ - 11,2 тис. туристів;
4. Чорногорія - 8,03 тис. туристів;
5. Україна - 6,9 тис. туристів (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 - Топ-5 країн, куди відправлялись клієнти туроператора «Join UP!» у 2019 - 2020 році, [56]

Якщо порівнювати з 2019 роком, то перші дві позиції залишились без змін, а кількість поїздок до Туреччини навіть зросла: 93 тис. туристів у 2020 р. проти 88 тис. у 2019 р. Подорожі до Єгипту (272,9 тис. у 2020 р. проти 665,9 тис. у 2019 р.) хоч і впали, але все ж залишаються основним пріоритетом для українських туристів.

Через закриті кордони попит на внутрішні подорожі знову різко зріс. Так, Україна повернулася до п’ятірки найпопулярніших країн, хоча в 2019 році вона займала лише сьоме місце.

Лідери вподобань влітку 2021 року залишаються незмінними - Туреччина і Єгипет. Це пов’язано як із спрощеними умовами перетину кордону, так і з доступними цінами на тури. Крім того, серед українських туристів залишаються популярними поїздки в форматі «все включено», а тому країни, де такий тип відпочинку поширений, традиційно займають перші сходинки. Проте цього літа до першої п’ятірки потрапила Греція, яка минулого року залишилася недоступною через протипандемічні обмеження (рис.2.5).



Рисунок 2.5 - Топ-5 країн, куди відправлялись клієнти туроператора «Join UP!» у літку 2021 року, [56]

\*період з 01.06 по 31.08

Влітку 2021 року українці подорожували активніше, ніж до пандемії, навіть попри те, що наразі відкрились далеко не всі популярні маршрути. У період з 1 червня по 31 серпня 2021 року послугами туроператора скористались 359 480 туристів, тоді як у 2020 році таких було вдвічі менше - 168 106 осіб. Показники цього року навіть обганяють результати 2019 року, коли join Up! Відправив на відпочинок 313 752 мандрівників (рис.2.6).



Рисунок 2.6 - Кількість туристів, які подорожували разом з Join UP!, [30]

\*період з 01.06 по 31.08

Оскільки правила перетину національних кордонів часто змінюються, туристам доводиться швидше вирішувати, чи відвідувати певну країну. Якщо бронювання подорожей у 2020 році становило не більше 27 днів, то до 2021 року процес прийняття рішень скоротився до 13 днів (рис.2.7) [56].



Рисунок 2.7 - Кількість днів від бронювання туру до подорожі, [56]

\*період з 01.06 по 31.08

У 2021 році кількість заброньованих турів, як і самих туристів, зменшилася майже в два рази. З огляду на те, що багато з популярних напрямків влітку 2021 року були недоступні зовсім, то показники ще непогані. Однак зниження кількості бронюванню в найактивніші зазвичай для туристичної індустрії місяці все одно було стрімке: якщо за липень-серпень 2020 року по турам Join UP! Подорожували 207 726 осіб, то за аналогічний період 2021 року - 133 201 особа (рис. 2.8) [30].

Рисунок 2.8 - Тенденції бронювання турів туроператора «Join UP!» в липні та серпні 2019 та 2020 роках, [30]

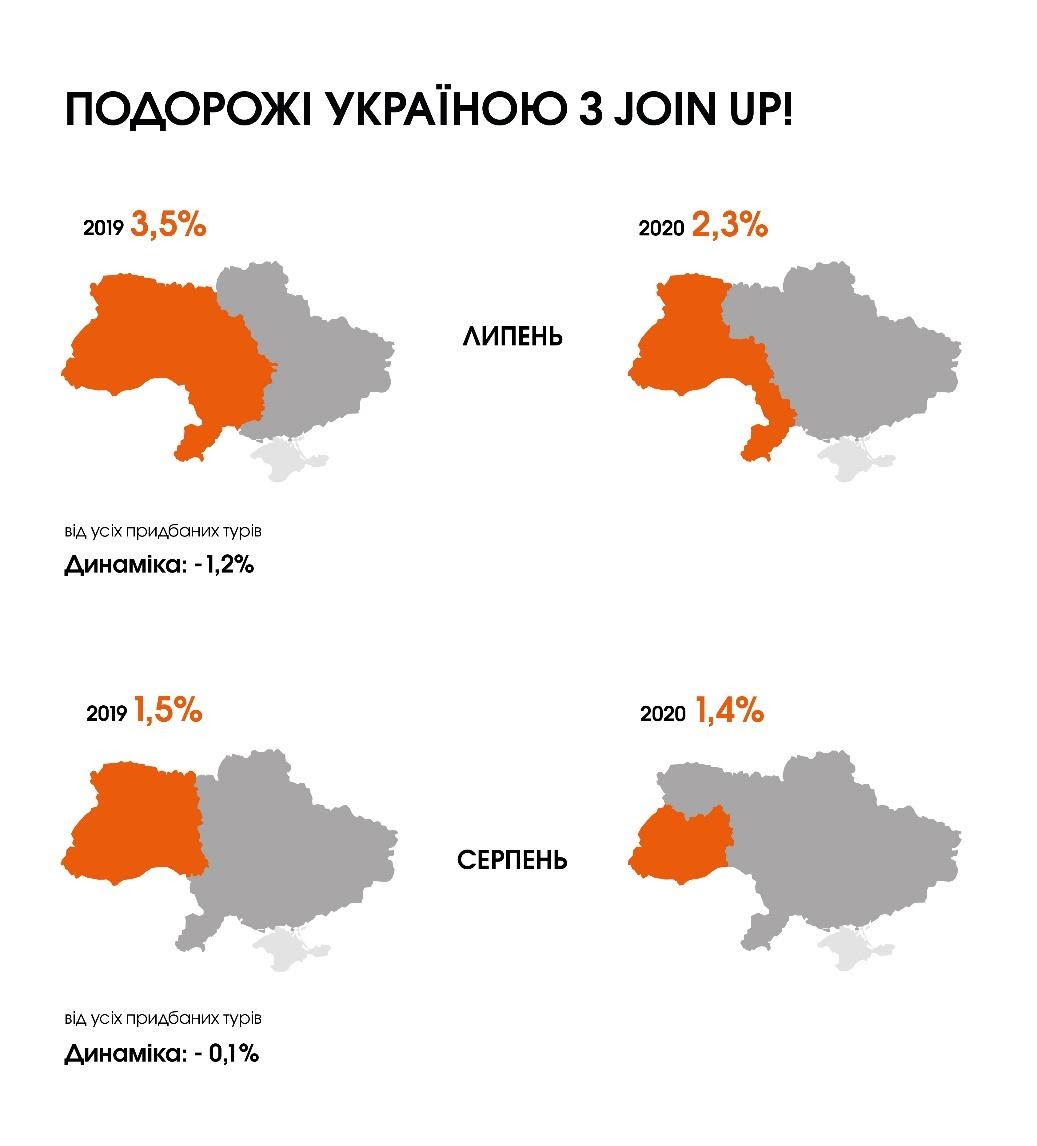
Туроператор зосереджений не лише на виїзному туризмі, а і на внутрішньому туризмі (рис.2.9). Особливо це актуально в наш час в умовах пандемії. Так, за останні 4 роки компанії «Join UP!» та «SkyUP» завдяки внутрішньому туризму в Україні згенерували майже пів мільярда гривень. Join UP! Продав пакетних турів всередині країни на 270 млн грн, а стратегічний партнер - авіаперевізник SkyUp - продав квитків за внутрішніми напрямками на 300 млн [30].

Співпраця з туристичними агенціями та створення ефективної мережі туристичних агентств є основним видом діяльності будь-якого туристичного оператора.

Туроператор ТОВ «Join UP!», керуючись законодавством України, публічно пропонує туристичним агентам, котрі зареєстровані як господарюючі суб’єкти на території України, мають відповідний вид діяльності, та фінансове забезпечення своєї цивільної відповідальності (гарантія банку або іншого кредитного закладу) перед туристами, за винагороду надавати послуги туроператору з реалізації турпродукту шляхом заключення договору на туристичне обслуговування від імені, в інтересах і під контролем туроператора, а також вчиняти фактичні дії, визначенні Агентським договором про приєднання, по забезпеченню надання туроператором туру і наділяється повноваженнями укладати договори на обслуговування тільки на умовах вказаних у Договорі на туристичне обслуговування [23].

Крім агентських договорів туроператор «Join UP!» здійснює також підписання і договорів франчайзингу.

Туроператор «Join UP!» надає підтримку для франчайзингової мережі. Серед них допомога у розробці індивідуального дизайну, оформленні агенції, консультативна допомога у розробці маркетингових акції, допомога з підбором співробітників, навчання персоналу, проведення тренінгів, персональний наставник для кожної агенції франчайзингової мережі, консультації щодо вирішення будь-яких питань.



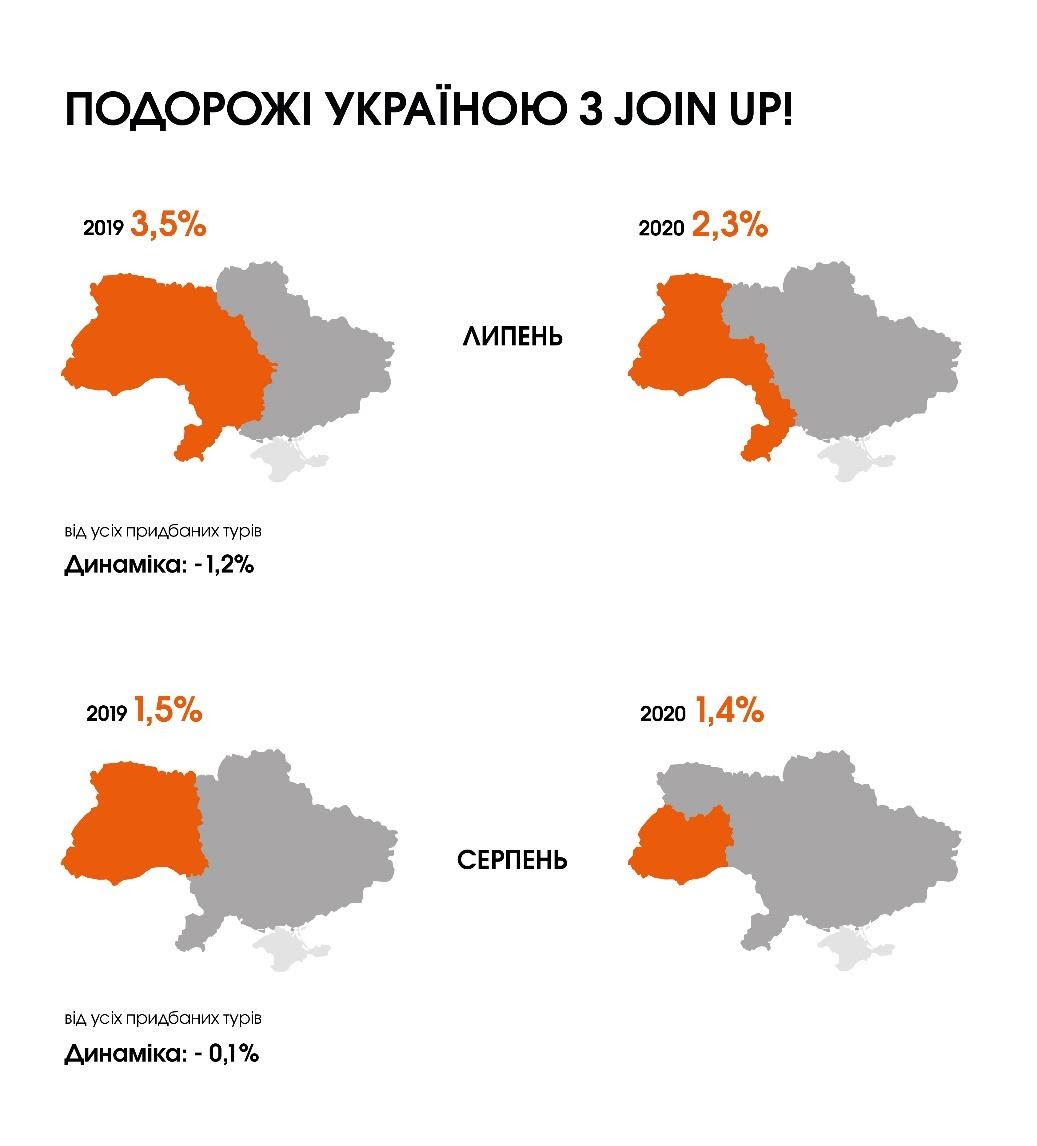


Рисунок 2.9 - Внутрішній туризм з «Join Up!», [30]

Вартість франшизи туроператора складає 22 000 гривень як для існуючих агентств, так і для новачків у туристичному бізнесі. Сума інвестицій для запуску бізнесу становить від 20 000 до 50 000 грн. Термін окупності інвестицій приблизно складає від 3 до 9 місяців.

Також для туристичних підприємств, які працюють з туроператором «Join UP!» на умовах агентського та франчайзингового договорів, діє програма лояльності «YES!». Для участі у цій програмі лояльності не потрібно реєструватися, агенти, які працюють з туроператором, автоматично беруть у програмі і отримують повідомлення про баланс рахунку, новинках та подарунках. Провірити наявність бонусів можна в кабінеті турагента на офіційному сайті туроператора [7].

Суть програми лояльності для турагентів полягає у тому, що 1 турист дорівнює 1 бонусу. Бонуси нараховуються тільки за туристів, які вже повернулися з поїздки. За ці бонуси можна отримати знижку на участь в Work Shop і рекламних турах. Також можна вибрати будь-який подарунок або послуг, які представлені на сайті туроператора, та оплатити їх бонусами [12].

В рамках співпраці з турагентами компанія «Join UP!» проводить навчання своїх співробітників. Це Road Show (безліч семінарів від фахівців Join UP!), рекламні тури, ЧайTime (душевні зустрічі з іншими співробітниками Join UP!, які відбуваються кожного місяця), Work Shop (навчальні програми у готелях в іноземних країнах), вебінари, J Forum (масштабні заходи у різних містах з програмою, яка включає серію семінарів, круглі столи з експертами, різноманітні розваги) [40].

Туроператор гарантує бездоганність сервісу, оскільки веде співпрацю виключно з перевіреними часом партнерами. Перелік партнерів:

* Єгипет - Sun International. Це компанія під управлінням Savoy Group, в яку також входять готелі Savoy, Sierra, Grand Oasis, Royal Savoy і SOHO Square;
* ОАЕ -власна приймаюча сторона Join UP! UAE;
* Туреччина - PENINSULA TOURS - член TURSAB (Association of Turkish Travel Agencies), яка має ліцензію IATA;
* Індія - Monks and Monkeys, з якою працюють більше 10 років;
* Італія - «Iscra Tour Operator»;
* Греція - «Fenix Tours & VIP Services», «Ambotis»;
* В’єтнам - компанія «Focus Travel»;
* Хорватія - «IBCI»;
* Таїланд - компанія SAYAMA Travel;
* Ізраїль - «Flying Carpet»;
* Угорщина - «1000 Доріг»;
* Йорданія -«Al-Thuraya Travel & Tours»;
* Чехія - компанія «TERMA TRAVEL»;
* Шрі-Ланка -Concord Exotic Voyages.

Підводячи підсумки по діяльності туроператора, можна сказати, що туроператор «Join UP!» займає одну із позицій лідерів на туристичному ринку по обсягу обслугованих туристів. Хоча епідеміологічна ситуація внесла свої корективи в діяльність усіх туроператорів, Join UP! Залишився одним із основних гравців на ринку. Можна відзначити, що найпопулярнішими напрямками серед клієнтів туроператора «Join UP!» були Єгипет та Туреччина. Спостерігається збільшення інтересу серед туристів компанії до України.

Також важливою діяльністю туроператора «Join UP!» є укладання турагентських та франчайзингових договорів зі своїми партнерами. Компанія має широку партнерську мережу, співпраця з багатьма туристичними підприємствами значно полегшує роботу туристичного оператора.

Туроператор «Join UP!» має також надійних партнерів (приймаючі сторони) в усіх країнах, які пропонує туристам.

2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності міжнародного туристичного оператора «Join Up!»

З розвитком туризму на території України, посилюється конкуренція між підприємствами туризму, а саме між туристичними операторами, що розробляють нові тури, та туристичними фірмами, які пропонують асортимент турів на споживчому ринку. Досягнення успіху підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу своєї роботи та фірм-конкурентів на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін, швидке пристосування до змін ринкових ситуацій, та миттєва реакція відповідно до зміни своєї діяльності.

Головною ознакою туризму вважається його здатність впливати на розвиток економіки регіону, країни і світу. Україна має всі передумови для інтенсивного розвитку в’їзного та виїзного туризму. Маючи вигідне геополітичне положення, Україна володіє безліччю переваг у сфері туризму, а саме: туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, культурно-історичними пам’ятками та туристичною індустрією, яка розвивається досить швидкими темпами. Туризм розглядають як одну з провідних галузей у сфері структурної перебудови економіки.

Головні фактори які мають вплив на розвиток конкурентоспроможності туристичної фірми:

1. Введення новітніх технологій виробництва та їх активне застосування.
2. Торгівельні операції на ринку, які застосовує туристична фірма: знижки на послуги , акційні пропозиції, можливість придбання послуги або товару у розстрочку та кредит, використання різних способів оплати.
3. Підвищення зручності та доступності туристичного товару або послуги (за допомогою інтернету та мобільних додатків).
4. Активне використання рекламних засобів: представлення товару у його функціонуванні на різноманітних заходах, присвячених туристичній діяльності.
5. Гнучкість туристичного товару або послуги: можливість як надавати додаткові послуги та факультативи, так і скорочувати пропоновані пропозиції.
6. Підтримка та допомога з боку держави та держорганів: надання різноманітних пільг, кредитів, страхування та можливість зменшення податків.

На ринку туристичних послуг України є велика кількість туристичних операторів, які конкурують з «Join Up!».

Відповідно до рейтингу найкращих туристичних компаній України за 2019- 2021 р. перше місце отримує туроператор TEZ TOUR. Друге місце посідає Pegas Touristik. Третє - Coral Travel (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Рейтинг найбільш надійних туроператорів для туристів за 2019-2021 р. відповідно до рейтингу Української асоціації туристичних агенцій tourist-friendly

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Туропера тор | Дотри- мання чартер- ної програ ми | Пере- носи та затрим ки рейсів | Частота непосел ень у забронь овані готелі | Оцінка роботи гідів | Підтвердже ння замовлень (швидкість, частота відмов) | Гарантія кращої ціни при ранньом у  бронюва нні | Лояльні сть у вирішен ні спірних питань | Фіналь на оцінка |
| TEZ Tour | 4,82 | 4,51 | 4,65 | 4,35 | 4,24 | 3,73 | 4,21 | 4,36 |
| Pegas Touristik | 4,51 | 4,09 | 4,58 | 4,19 | 4,14 | 3,59 | 4,01 | 4,16 |
| Coral Travel | 4,44 | 4,13 | 4,36 | 3,89 | 4,07 | 3,51 | 3,77 | 4,02 |
| Join UP! | 3,00 | 2,31 | 4,04 | 3,45 | 3,55 | 3,97 | 3,88 | 3,46 |

*Джерело:* Складено за [27, 42, 43, 46]

Згідно із рейтингом найбільш надійних туроператорів для туристів за 2019-2021 р., основними конкурентами для «Join UP!» є такі компанії: TEZ Tour; Pegas Touristik; Coral Travel.

Розглянемо кожного потенційного конкурента для компанії Join UP! Більш детально:

TEZ TOUR - міжнародний туристичний оператор, який організовує тури для мандрівників з країн СНД і Східної Європи. Працює з 1994 року.

Портфель компанії налічує більше 30 країн, сьогодні в її асортименті такі напрямки, як: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індонезія, Іспанія, Італія, Китай, Кіпр, Куба, Латвія, Литва, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Португалія, Сейшели, Таїланд, Туреччина, Франція, Чехія, Шрі-Ланка, Естонія.

Співпраця TEZ TOUR з більш ніж 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправку і прийом туристів, дозволяє туроператору якісно надавати послуги туристам з Болгарії, Румунії, України, Латвії, Литви, Естонії, Молдові та Казахстану.

Профіль туроператора - високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямах зарубіжного туризму. TEZ TOUR спеціалізується на наданні туристичних послуг, представлених в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки і групові виїзні заходи, бронювання готелів і авіаквитків, дитячий відпочинок, а також VIP-тури.

Пакетні пропозиції сформовані на базі чартерних і регулярних рейсів провідних авіакомпаній світу з сучасним авіапарком. Серед них Aeroflot, iFly, S7 Airlines, Aegean Airlines, Ural Airways, Thai Airways, Emirates, Yakutia, Qatar Airways, Yamal, Air Baltic і інші.

У готельної сфері партнери туроператора - провідні готельні мережі, серед них Marriott, Sheraton, Hilton, Jumeirah, Radisson, Aldemar, Grecotel, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons, Ikos і ін.

У всіх країнах клієнтів обслуговують висококваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи в туристичній сфері, що забезпечують підтримку туристів на відпочинку та оперативне вирішення будь-яких питань.

TEZ TOUR має заслужену репутацію однієї з найбільш високотехнологічних компаній на російському туристичному ринку. У 2019 компанія запустила онлайн-агрегатор туристичних продуктів і послуг для професіоналів турбізнесу - TEZ Plus. Сервіс надає можливість в одному вікні забронювати авіаквитки, готелі, екскурсії та трансфери по всьому світу, а також динамічно об’єднати всі вибрані турпродукти в один тур. На сьогодні в TEZ Plus доступні: понад 600 тис. Готелів, вілл та апартаментів по всьому світу, авіаквитки на регулярні рейси, лоукостер і чартери, трансфери, таксі, групові та індивідуальні екскурсії російською мовою, візи і оренда авто.

Слабкі сторони туроператора «TEZ Tour»:

1. Недостатня ефективна організація ринкових досліджень.
2. Недостатнє фінансування маркетингу.
3. Значний вплив фактору сезонності на прибуток.
4. Відсутність чіткої стратегії.
5. Залежність від роботи кожного члена колективу.
6. Слабкі канали збуту [46].

Наступним потенційним конкурентом для компанії «Join Up!» є туроператор «Pegas Touristik».

Pegas Touristik - великий туроператор з багаторічною історією, якому заслужено довіряють тисячі туристів щороку. Географія діяльності Пегас Туристік давно вийшла за межі одного континенту. Куди тільки не відправляються на відпочинок клієнти компанії: в Туреччину, Іспанію, Об’єднані Арабські Емірати, на далекі екзотичні острови. Знайти найкращий варіант відпочинку, зробити грамотний підбір маршруту, допомогти купити путівки за найбільш вигідною ціною - в цьому суть роботи Пегаса.

Сьогодні офіційні нагороди і регалії компанії розкажуть про «підкорення світу» фірмою PEGAS Touristik краще, ніж найяскравіший рекламний плакат. Багато років на перше місце компанія ставила якість свого турпродукту, доступність послуг, достовірність інформації.

Компанія пропонує тури в 25 країн, співпрацює з 2500 готелями і курортними комплексами.

Мета агентства Pegas touristik - не тільки підняти рівень сервісу фірми на бездоганний рівень, відповідно до сучасних світових стандартів, але і знайти відгук у серці кожного клієнта дійсно індивідуальним підходом.

Слабкі сторони компанії «Pegas Touristik»:

1. Збої в комунікаціях.
2. Недоліки в рекламній політиці.
3. Низький рівень сервісу.
4. Не повна завантаженість торгових площ.
5. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень.
6. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень [43].

Третім потенційним конкурентом для компанії «Join Up!» є туроператор «Coral Travel». CORAL TRAVEL пропонує кращі курорти і готелі в 30 країнах світу, серед яких - Туреччина, Іспанія, Греція, Таїланд, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Індонезія, Мальдіви, В’єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія, Андорра, Австрія, Азербайджан, Грузія. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні тури FIT на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, займається розвитком incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму.

Компанія CORAL TRAVEL належить великій міжнародній структурі OTI HOLDING. Загальний штат співробітників холдингу складає більше 3000 чол. Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійного контролю над якістю.

CORAL TRAVEL реалізує свій турпродукт спільно з компанією ODEON TOURS, також належить OTI HOLDING і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, CORAL TRAVEL прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів. Здійснюються програми авіаперевезень на чартерної і регулярній основі з Мінська.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на білоруському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія Coral Travel полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії - зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.

Основна мета Coral Travel - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

* управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду Coral;
* поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
* підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування І підвищення точності прогнозів результатів діяльності
* робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

У подальших планах Coral Travel - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Слабкі сторони:

1. Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу.
2. Цінова політика.
3. Нестача коштів для впровадження перспективних у майбутньому проектів.
4. Вузький асортимент продукції.
5. Наявність конкурентів з більшими потужностями.
6. Відносна нестача фінансових ресурсів.
7. Невелика сума коштів, що виділяється на проведення широкомасштабної рекламної кампанії [27].

Проаналізуємо основні конкурентні переваги туристичної компанії «Join Up!»:

* великий вибір путівок в різні напрямки Європи, Азії та Африки, а також різного типу (групові, індивідуальні, автобусні, авторські і т. д.);
* лояльна цінова політика;
* в базі даних міститься велика кількість готелів, трансферів і т. д .;
* авіаперевезення здійснюються власної дочірньої компанією SkyUp, тому комунікація значно спрощена;
* партнерам і агентам виявляється повна підтримка при веденні бізнесу;
* партнерство з популярними шоу, наприклад Орел & Решка;
* відомий український бренд, який легко запам’ятати;
* рекламні активності по всій Україні;
* чесні умови вступу в мережу і всебічна підтримка;
* різнопланове навчання для керівників і менеджерів - завжди на крок попереду інших;
* безкоштовні ознайомчі тури (рекламні тури);
* запрошення лідерів на найяскравіші заходи туроператора;
* підключення до системи генерації запитів від туристів [42].

**РОЗДІЛ 3**

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

3.1 Аналіз системи управління професійним розвитком працівників туристичного оператора «Join Up!»

Сучасні керівники вже не задаються питанням, навіщо розвивати персонал, вони розуміють, що це підвищує конкурентоспроможність компанії.

Розвиток персоналу підприємства дозволяє його працівникам знаходити і розвивати власні здібності та навички, застосовувати свої сильні сторони, поглиблювати і розширювати знання.

Процес забезпечення туроператора персоналом має на увазі під собою залучення, пошук, відбір та наймання нових співробітників. У HR-служби туроператор «Join UP!» існує єдина політики по персоналу у всіх регіональних представництвах, що передбачає:

* застосування уніфікованих інструментів в сфері відбору персоналу;
* єдиний стандарт інформаційної підтримки бренду роботодавця:
* оголошення про вакансії компанії виглядають однаково у всьому світі;
* участь у виставках / ярмарках вакансій, днях кар’єри для студентів і молодих фахівців;
* робота зі студентськими центрами;
* семінари з планування кар’єри, профорієнтація;
* регіональна програма стажування;
* публікації у фахових виданнях, виступи на спеціалізованих семінарах, круглих столах;
* залучення кращих партнерів (агентства з підбору, тренінгові компанії, студентські наукові центри);
* опитування думки співробітників (щорічно);
* підтримка внутрішнього інформаційного поля (філософія компанії, проекти, поточні процеси, новини.

Туристичний оператор «Join UP!» зацікавлений в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд з функціями планування потреб в кадрах, їх забезпечення та використання здійснюється маркетинг персоналу, який є умовою зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку і залучення із зовнішніх джерел необхідної робочої сили.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці, і включає:

1) дослідження ринку робочої сили;

2) дослідження якостей кандидатів, а також їх вимог і можливостей;

3) рекламу посад;

4) формування потенційних кандидатів в резерв всередині організації.

Зростання ролі маркетингу персоналу для туристичного оператора «Join UP!» обумовлено як необхідністю взаємодії між ринками робочих місць, покупців робочої сили і самої робочої сили, так і потребою внутрішньо фірмового кадрового регулювання і раціонального використання потенціалу кадрів.

Керівництво туристичного оператора «Join UP!» проводить іміджеві заходи по різних навчальних закладах світу (організації тренінгів та семінарів, ярмарків вакансій для молодих спеціалістів) для подальшого залучення персоналу до роботи в компанії. Що стосується витрат, то це переважно безкоштовні, або мало бюджетні акції і заходи. Як результат, кадровикам вдається підвищити інтерес молодих спеціалістів до оператора та бренду «Join UP!» при відносно невеликих фінансових витратах.

Раніше туристичний оператор «Join UP!» звертався в агентств з проханням знайти співробітника на відкриту позицію. З точки зору тимчасових витрат це було не дуже ефективно, тому що пошуку кандидатів завжди передував етап узгодження умов з агентством, а на підписання одного договору йшло багато часу. Тепер пошук нових зі співробітників у основному відбувається самостійно.

Туристичний оператор «Join UP!» стійко розвивається. Для злагодженої роботи успішного міжнародного туристичного оператора необхідно, щоб загальні його цінності, точні орієнтири для руху вперед були зрозумілі і доступні кожному співробітнику. Одним з напрямків орієнтації працівників на підтримку системи координат оператора є розвиток і підвищення їх кваліфікації через такі форми, як:

* дистанційне навчання;
* тренінги всередині компанії;
* зовнішні спеціалізовані тренінги;
* навчання іноземним мовам;
* індивідуальні програми з розвитку керівників.

Планування кар’єри співробітника починається з першого дня його появи в компанії. Для нього складається план по введенню в посаду і призначають бесіда за оцінкою проходження випробувального терміну, так звана «Бесіда з новим співробітником».

Для оцінки якості роботи співробітника, його досягнень, потенціалу і можливостей розвитку в «Join UP!», визначення цілей і підбору тренінгів були розроблені спеціальні інструменти. Інструментами оцінки є:

- MAG (Mitarbeitergeschpraech);

- MED (Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache);

- MEG (mitarbeiterentwiklungsgespraech).

Дані способи оцінки були розроблені департаментом корпоративний HR і довели свою працездатність протягом багатьох років у всіх країнах, де присутній туристичний оператор «Join UP!» і у всіх його підрозділах. Використання цих методів є обов’язковим для всіх рівнів HR. Дані інструменти дозволяють ефективно проаналізувати кожного співробітника окремо, виявити його слабкі і сильні сторони, визначити рівень його мотивації, цілеспрямованості, орієнтованості на успіх. Крім усього іншого, вони дозволяють намітити вектор подальшого розвитку співробітника, як в професійну плані, так і особистісному. Слід зазначити, що дані інструменти оцінки використовуються в певному порядку, що є обов’язковою умовою їх використання. Саме заданий порядок дій забезпечує високу точно результатів. На основі результатів оцінок персоналу HR спільно з керівниками визначають потенціал працівника і, в разі високих оцінок і досить позитивних особистісних якостей, переглядається заробітна плата співробітника і / або його кар’єрний ріст.

Слід детальніше зупинитися на даних інструментах і розглянути їх окремо для кращого розуміння всіх процесів.

MAG (mitarbeitergeschprach). MAG проводиться між підлеглим і безпосереднім керівником. Завданням керівника є підсумувати результати роботи співробітника за рік, оцінити його компетентність, а також за планувати необхідні заходи щодо підвищення кваліфікації. Перед розмовою безпосередній керівник проводить власну попередню незалежну оцінку співробітника і виставляє бали за 5-бальною шкалою, де 1 - найгірша оцінка, а 5 - найкраща. Під час цієї розмови безпосередній керівник обговорює оцінки співробітника і пояснює, чому стоїть те чи інша оцінка. Тривалість кожного заходу зазвичай не перевищує однієї години, але може коливатися, як в більшу, так і в меншу сторону в залежності від ситуації. Оцінки виставляються по кожному пункту окремо.

Для виставлення оцінок використовується спеціальний бланк, який є стандартним для всіх країн і містить однакові критерії оцінки:

* бізнес-компетентність;
* управлінська компетентність;
* соціальна компетентність;
* професійна компетентність

Оцінка 1 означає, що працівник не відповідає вимогам зайнятої посади, не має достатніх особистісних якостей, в такому випадку рекомендується підібрати співробітникові нижчу за рівнем посаду. Оцінка 5 означає, що займана співробітником посада не відповідає рівню співробітника, в даному випадку співробітникові рекомендується підібрати відповідну за рівнем посаду. Проміжок оцінок від 2 до 4 є задовільним результатом, що означає відповідність посаді і рівня співробітника. Крім полів для виставлення оцінок бланк MAG містить поля, в яких вказуються тренінги, які проходив співробітник протягом року і тренінги, які співробітник хотів би пройти в поточному році. Зазвичай кількість таких тренінгів не перевищує двох. Результати оцінки співробітника з використання такого інструменту, як MAG допомагають чітко зрозуміти картину того, що відбувається, визначити відповідності співробітників зайнятій ним посаді, його рівень компетенції і намітити план розвитку кар’єри співробітника, розвитку його професійних якостей.

Оцінка результатів відбувається згідно з аналізом результатів індивідуальних цілей за минулий рік. При проведенні щорічного MAG здійснюється постановка цілей на наступний рік для кожного співробітника. Бланки постановки / виконання цілей за поточний і минулий роки, а також анкета для оцінки співробітника, підписані обома сторонами, передаються до відділу по роботі з персоналом.

Розмір квартального бонусу співробітника залежить від результатів виконаних поставлених для нього цілей. Розмову про виконання цілей кожен керівник зобов’язаний проводити щоквартально, після чого направляти заповнені форми в відділ по роботі з персоналом. Спеціаліст з розрахунку заробітної плати виплачує працівникові квартальну премію на підставі представ ленного документа про виконання поставлених цілей.

На підставі результатів MAG відбувається планування заходів по підвищенню кваліфікації співробітників.

Наступним етапом оцінки і планування кар’єри співробітника є щорічна бесіда MED.

MED (Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache). Щорічна бесіда MED про водиться між безпосереднім керівником і співробітником відділу HR для обговорення потенціалу до розвитку кожного співробітника компанії, про руху його по службі, а також перегляду його заробітної плати. У результаті обговорення кожному співробітнику присвоюється певний кваліфікаційний рівень, що відображає співвідношення його знань і досвіду і охоронних вимог для займаної ним позиції. Класифікація рівнів співробітників представлено на рисунку 3.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| С  Спеціаліст  R | f  R+ | j  «зірка»  R+ |
| b  R | e  Відмінний працівник  R | h  R+ |
| a  Проблемний випадок  R-/А | d  R- | g  Кадровий резерв  F |

Довготривалий потенціал

Виконання цілей

Рисунок 3.1 - Система оцінки потенціалу персоналу туристичного оператора «Join UP!»

*Джерело:* Розроблено автором

Співробітники рівня R - це професіонали у своїй сфері, у яких ще залишається потенціал для розвитку на поточній позиції і володіють достатній ним знанням для неї. На найближчі 2 планується їх подальша робота на займаної посади. Критичними є співробітники рівня R- і А - вони не відповідають своїй позиції: швидше за все їм не вистачає знань і досвіду, необхідно поліпшень професійних або / і особистісних якостей. Рівень R + також вказує, на те, що співробітник знаходиться не на своєму місці: поточна діяльність, можливо, втратила свою йому цікавою. У таких співробітників є потенціал для збільшення відповідальності на тому ж рівні, рекомендується розширення кола їх обов’язків або ротація. Відділ по роботі з персоналом починає підбір відповідної позиції для цього співробітника, на яку його необхідно перевести в протягом двох найближчих років.

За підсумками проведеної бесіди, співробітників, оцінених на рівень «А», рекомендовано або замінити, або запропонувати їм іншу посаду, більш потрібну їм згідно особистісним і професійним якостям. Для співробітників, оцінених як «R-», передбачені можливості саморозвитку до рівня R. Для співробітників «R» і «R +» можливі навчальні тренінги та спеціалізовані курси, а також при необхідності вивчення іноземних мов. Для співробітників типу «R +» і «F» передбачені індивідуальні програми розвитку, що включають в себе програми підготовки кадрового резерву та вдосконалення управлінських навичок. Можливо отримання другої вищої освіти.

Диференційований підхід до навчання в компанії «Join UP!» представлено на рисунку 3.2:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | R- | R | R+ | F |
| Звільнення /перехід на іншу роботу | Можливість підвищити показники | Розвиток в рамках посади і/ або професії | Розширення повноважень, відповідальності, кар’єрний ріст | Зарахування в кадровий резерв |
|  | | | | |
| Відсутній розвиток | Програми саморозвитку, самоосвіти | | | |
| Середня вартість (для хороших і найкращих) | | Тренінги в рамках корпоративної програми і професійна підготовка | | |
| Висока вартість, додаткові можливості | | | Спеціальні програми розвитку, фінасування додатковоїосвіти | |
| Значні інвестиції (для «зірок») | | | | Індивідуальні програми розвитку |

Рисунок 3.2 - Угруповання співробітників для планування навчання і розвитку

*Джерело:* Розроблено автором

Одним з результатів оцінки співробітників по системам MED і MAG може бути перехід співробітника на нові позиції в рамках туристичного оператора «Join UP!». Співробітникові може бути запропонована посада в іншій країні в разі відкриття вакансій, HR відділи починають пошук підходящих кандидатів серед співробітників компанії. Це стосується і міжнародних вакансій.

Якщо проводити аналіз ефективності управління персоналом в «Join UP!», то слід зазначити, що в принципі процедури оцінки і розвитку працівників розроблені на рівні материнської компанії, вони стандарти і адаптуються під специфіку окремих країн.

На сучасному етапі з метою вдосконалення системи управління персоналом туристичного оператора «Join UP!» необхідне рішення двох основних завдань:

- впровадження і чітка інтеграції програми управління талантами (Talent management) в стратегію розвитку компанії шляхом:

1. планування ключових позицій (на кожну посаду повинні намічатися конкретні працівники і встановлюватися терміни їх переходів);
2. визначення способів залучення фахівців (призначення з числа співробітників кадрового резерву, зовнішнього найму, внутрішніх переміщень);
3. щорічного обговорень та уточнення план розвитку кар’єри ключових співробітників;
4. виявлення ключових фахівців на основі наступних етапів:
5. щорічних інтерв’ю зі співробітниками та їх безпосередніми керівниками;
6. щорічної оцінки потенціалу співробітників (співвідношення результатів роботи і потенціалу);
7. перевірки відповідності фахівця критеріям високого потенціалу.

3.2 Впровадження сучасних тенденцій професійного розвитку працівників «Join Up!»

Фахівці міжнародного об’єднання Deloitte University Press, що працюють в сфері управління персоналом, провели дослідження світових тенденцій в галузі розвитку персоналу, участь в опитувані взяли більше семи тисяч респондентів з 130 країн світу.

В ході дослідження виділені наступні сучасні тенденції розвитку персоналу:

1. Планування персонального кар’єрного шляху.

У випадку з керівниками, з співробітниками «творчих» професій і всіх тих напрямків, де висока частка особистої відповідальності за рішення, де багато спілкування з людьми, недостатньо типових кар’єрних сходів.

HR-директора, керівники компаній, керівники відділів беруть до уваги персональні амбіції співробітників, їх схильність до певних видів діяльності, їх сильні і слабкі сторони, а також особисті цілі на найближчі роки. Виходячи з цього, вибудовується кар’єрний шлях працівника, ставляться персональні цілі.

2. Help-management.

Кардинальна зміна підходу з боку керівництва. Позиція директивної постановки цілей і вимог замінюється сприянням, участю, допомогою.

Щодо складних завдань, завдань, які потребують комплексних знань, відповідальних рішень, координації великих ресурсів, як раз і потрібен help-management. З боку керівництва і HR співробітнику пропонується допомога, сприяння для виконання завдання в строк і в потрібному якості.

Це може бути допомога різними ресурсами, навчання, інформування, залучення інших членів колективу тож далі. Так компанія одночасно дає зрозуміти, що розділяє співробітником відповідальність за дане завдання, замість того, щоб нагнітати обстановку - допомагає.

3. Системна робота над брендом компанії-роботодавця.

Щоб утримувати діючих співробітників і залучати нових фахівців з бажаним професійним досвідом, цінностями і особистими якостями, компанії вкладають в свій бренд роботодавця. Раніше, особливо у компаній середнього і малого бізнесу, ці зусилля часто були хаотичними, різноспрямованими.

Зараз можна відзначити серйозне зрушення в бік системності дій, підвищення якості та корисності контенту про компанію, задіється більше інтерактиву.

4. Підвищення різноманітності і якості навчання співробітників.

Навчання стає більш цільовим: для розвитку конкретних компетенцій співробітників, які допомагають вирішувати конкретні комерційні завдання підприємства. Відповідно, вибираються більш вузькі теми, програми з обіцянкою конкретного результату.

HR-директори та HR-фахівці встановлюють більш жорсткі критерії до вибору агентств, тренерів, консультантів. Разом з тим, встановлюють і вимоги всередині компанії до того, як співробітники відзвітують за підсумками навчання, як застосують отримані навички.

1. Підвищення гнучкості в організації управління діяльністю персоналу.

Якщо дивитися на те ж навчання, то використовуються більш різноманітні формати. Наприклад, поєднують проходження живих тренінгів, онлайн-курсів, участь в майстер-групі, рішення персональних завдань.

Гнучкість стосується і визначення робочого графіка і використання різних форм зайнятості. Як і раніше затребуваний аутсорсинг напрямків, активніше залучають фрілансерів. Якщо це не шкодить бізнес-процесів компанії, то співробітникам, за бажанням, забезпечують мобільне робоче місце, коригують графік.

1. Істотний перегляд стандартів щодо персоналу.

Компанії змінюють кадрову політику в зв’язку з тим, що попередні втратили актуальність. В оновлених політиках велика увага приділена транслюванню цінностей компанії, гнучкому підходу до співробітників, участі співробітників у всебічному розвитку діяльності компанії.

Ряд вимог, наприклад, вимірні в цифрах дії і результати, описуються більш конкретно, як раз на мові цифр.

1. Стимулювання креативу з боку співробітників.

Як відомо, типові бізнес-моделі і продукти копіюються дуже швидко, клієнтів все складніше здивувати. Компанії розуміють значимість використання потенціалу співробітників для генерації нових ідей щодо оптимізації поточної діяльності, щодо нових продуктів, сервісу.

HR і директора стають більш чуйними і уважними по відношенню до співробітників, їх побуті та комфорту. Організовуються зручні лаунж-зони, дозвілля співробітників забезпечують спортивними куточками, розширюють корпоративні бібліотеки.

Компанії більше уваги приділяють оснащення переговорних кімнат. До речі, самих переговорних кімнат стає більше. Ще деякі компанії створюють «зони тиші» - як варіант, невеликі кабінети, де можна в умовах відмінною звукоізоляції попрацювати над завданням.

1. Використання HR-аналітики.

Сучасні компанії створюють команди аналітиків, які вносять цінні пропозиції з організаційних питань. Хороший показник окупність інвестицій в аналітику говорить про те, що дана стратегія успішно працює.

1. Використання цифрових технологій в сфері HR.

Використання цифрових технологій для управління персоналом - це справжня революція в світі HR. Компанії, які впроваджують цю практику, швидко розвиваються і є прикладом для наслідування.

Вийшла гуманна, позитивна картина, хтось назве її ідеалістичної. Але як раз глобальний, довгий тренд сучасного управління персоналом - це залучення, зворотний зв’язок, розуміння, співчуття й індивідуальний підхід. Саме за рахунок цих напрямків виходить формувати і підтримувати активну, розвивається і чесну команду, яка працює на результат.

Сучасні загрози та реалії, у поєднанні з досягненнями науково-технічного прогресу позначили не лише величезний пласт невирішених проблем, але й визначили новий вектор розвитку персоналу туристичних агентств з використанням, світових трендів та технологій у даному напрямку.

Розглянемо процес розвитку персоналу туристичного агентства «Join Up!» відповідно до сучасних тенденції.

Процес розвитку персоналу, безсумнівно, є таким же бізнес-процесом, як, наприклад, процес маркетингового дослідження або процес продажу.

Для ефективної реалізації системи розвитку персоналу туристичного агентства «Join Up!», перш за все, необхідно розробити концепцію розвитку персоналу, яка включає:

1. Структуру системи розвитку із зазначенням її ролі і місця в загальній системі управління персоналом (зв’язок з процесами відбору, адаптації, оплати праці, матеріальної і нематеріальної мотивації, оцінки);

2. Цільову аудиторію (управлінський склад, кадровий резерв, підрозділи і окремі співробітники);

3. Цілі і завдання розвитку (відповідність стратегічним цілям компанії, завданням окремих підрозділів, плани індивідуального розвитку співробітників);

4. Відповідальних за розвиток осіб (HR-менеджер, керівники підрозділів - деякі з них могли виступати в ролі внутрішніх тренерів);

5. Напрямки і методи розвитку (згідно з потребами і можливостями компанії);

6. Розрахунок бюджету на розвиток;

7. Складання плану і графіка навчання на рік і планів особистого розвитку співробітників;

8. Розробку документації, що регламентує процес навчання.

В цілому система розвитку персоналу туристичного операторатора «Join Up!» повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і підрозділів, керівного складу компанії і включених в кадровий резерв співробітників.

На підставі вищевикладеного пропонуємо методичний підхід до формування системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» (рис.3.3).

2 Методи розвитку тренінги, коучинг,

наставництво,

самонавчання

Методика розробки стратегії розвитку людських ресурсів

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛОМ

Методика разработки стратегии развития человеческих ресурсов

1 Суб'єкти / Відповідальні за процес розвитку

Керівник організації, HR-директор (HR-служба, HR-менеджер), керівник структурного підрозділу

Оцінювання

Концепція управління персоналом

Методика управління життєвим циклом людських ресурсів

Удосконалення організаційної культури

Новий етап життєвого циклу організації - перехід до

студіюючої / розвивається організації

5 Оцінка ефективності розвитку персоналу

4 Організація і регламентація процесу розвитку розробка програм навчання, формування планів особистого розвитку, формування бюджету на навчання, складання плану і графіка навчання, розробка Положення про розвиток співробітників організації

3 Об'єкти / рівні

Управлінський склад, кадровий резерв, підрозділи, співробітники

Кар’єра

Навчання

Мотивація

Набір

Адаптація

Відбір

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «JOIN UP!»**

Рисунок 3.3 - Методичний підхід до формування системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!»

*Джерело:* Розроблено автором

Запропонований методичний підхід до формування системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» заснований на концепції управління персоналом, яка передбачається реалізацію стратегії підприємства і забезпечення конкурентних переваг, головним чином, за рахунок персоналу туристичного оператора. При цьому підсистема розвитку, що включає навчання і кар’єру розглядається як найбільш важлива підсистема в системі управління людськими ресурсами організації в цілому.

Основними суб’єктами процесу розвитку персоналу є керівник компанії, HR- директор або фахівець, відповідальний за створення навчального центру і постановку системи навчання в компанії. В процесі розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» - ці суб’єкти вирішують ряд ключових питань: кого навчати; чому навчати різні категорії співробітників; яким чином проводити навчання; хто буде проводити навчання; який бюджет необхідно і оптимально витратити на навчання; як оцінювати результати навчання; як мотивувати співробітників на навчання; де проводити навчання.

Відповідно до запропонованого методичного підходу, суб’єкти процесу розвитку, використовуючи такі методи, розвитку персоналу, як тренінги, коучинг, наставництво і самонавчання, впливають на персонал підприємства з метою забезпечення відповідності їх рівня компетенцій цілям і задачам туристичного оператора в тактичному і стратегічному аспектах. При цьому процес розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» вимагає регламентації, що знаходить відображення в розробці відповідного положення.

Розробка системи навчання персоналу буде сприяти його переходу на новий рівень розвитку, на новий етап свого життєвого циклу - навчається (розвивається) туристичне підприємство. При цьому важливим є поведінка самих працівників, яке може регулюватися в процесі управління їх життєвим циклом, забезпечуючи правильний вибір форм і методів розвитку в залежності від етапу життєвого циклу.

Основними елементами пропонованого підходу до формування системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» є дві методики - методика розробки стратегії розвитку персоналу і методика управління життєвим циклом співробітника.

Таким чином, запропоновано методичний підхід до формування системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» як основний підсистеми системи управління персоналом підприємства. Методичний підхід передбачає розробку двох ключових напрямків - підсистем навчання і кар’єри, при цьому враховуються функції різних суб’єктів в процесі розвитку персоналу, методи розвитку, оцінка ефективності процесів розвитку і методичне забезпечення, яке знаходить відображення в методиці розробки стратегії розвитку персоналу і методикою управління життєвим циклом співробітників.

3.3 Комплексна модель оцінювання професійного розвитку працівників «Join Up!»

Підвищення якості системи корпоративного навчання, його гнучкості, успішності і збільшення віддачі від інвестицій в навчання і розвиток персоналу може сприяти впровадження комплексної моделі оцінки системи розвитку персоналу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей організації.

Комплексна модель оцінки системи розвитку персоналу представлено на рис.3.4.

Як бачимо особливістю пропонованої моделі стало виділення декількох проекцій в системі оцінки ефективності навчання і розвитку, в результаті чого вона є комплексною.

Рисунок 3.4 - Структура комплексної моделі оцінки системи розвитку персоналу туристичного оператора «Join up»

*Джерело:* Розроблено автором

Пропонується розглядати модель оцінки ефективності навчання в трьох проекціях:

Проекція 1. Оцінка процесів навчання.

Проекція 2. Оцінка ефективності реалізації основних функцій системи навчання та розвитку персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up».

Проекція 3. Оцінка економічної ефективності навчальних і розвиваючих програм з бізнес-показниками.

Основними функціями системи корпоративного навчання і розвитку (СКОР) є:

* + - взаємодія з постачальниками послуг з навчання та розвитку персоналу;
    - взаємодія з державними освітніми установами;
    - управління структурою відділу, що займається навчанням і розвитком персоналу, підвищення кваліфікації його працівників;
    - управління планом навчання (виявлення потреб у навчанні, планування і проведення навчання);
    - управління бюджетом на навчання і розвиток персоналу;
    - логістика та адміністрування навчання;
    - оцінка ефективності навчання, підвищення ефективності навчання;
    - маркетинг системи навчання персоналу;
    - розвиток методів навчання.

Звісно ж, що оцінка по першій і другій проекція повинна бути заснована на аналізі стану процесів реалізації кожної з розглянутих функцій системи навчання та розвитку.

У таблиці 3.1 дана більш докладна характеристика пропонованої моделі оцінки - цілі, завдання, об’єкт і критерії оцінки.

Таблиця 3.1 - Комплексна модель оцінки ефективності системи розвитку персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Що оцінюється (предмет оцінки) | | |
| Проекція 1 | Проекція 2 | Проекція 3 |
| Ефективність навчального процесу та процесів, які супроводжують основний навчальний процес | Ефективність реалізації основних функцій системи навчання та розвитку.  Ефективність обслуговування потреб бізнесу в навчальних і розвиваючих заходах | Ефективність навчальних програм, курсів, тренінгів |
| 2. Критерії та методи оцінки | | |
| Навчальний процес  Трансляція корпоративної культури  Трансляція корпоративних знань  Управління проектами слухачів  Навчально-методична робота Формування команди | Оцінка за ключовими показниками ефективності T& D відділу | Оцінка за рівнями Киркпатріка, повернення на інвестиції (ROI), біпараметріческая оцінка Мак Гі |
| 3. Завдання оцінки | | |
| Розширення меж розгляду процесу навчання, з урахуванням процесів, які супроводжують основний навчальний | Визначити, як T & D відділ використовує виділені йому ресурси | З'ясування питань:  - Чи відповідає навчання стратегії організації?  - Чи потрібно продовжувати програму?  - Як можна вдосконалити програму?  - Як можна підвищити ефективність навчання?  - Якою мірою в результаті були досягнуті цілі навчання? |
| 4. Кінцевий результат (мета) оцінки | | |
| Вироблення чітких алгоритмів прийняття управлінських рішень в сфері навчання і розвитку людських ресурсів з урахуванням стратегічних цілей організації | | |

*Джерело:* Розроблено автором

Розглянемо кожну з проекцій окремо.

Проекція 1. Однією з відмінних рис моделі оцінки є розширення меж розгляду процесу навчання, з включенням процесів, які супроводжують основний навчальний. Основні навчальні процеси пов’язані з процесами трансляції корпоративної культури, формування команди, управління випускними проектами, трансляції корпоративних знань, а також навчально-методична робота викладацького складу.

Кожен з перерахованих процесів пов’язаний з реалізацією певної функції СКОР (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Відповідність оцінюваних процесів і функцій СКОР

|  |  |
| --- | --- |
| Оцінюваний процес | Функція СКОР |
| Навчальний процес | Управління структурою системи навчання та розвитку  Логістика і адміністрування навчання  Підвищення ефективності навчання |
| Навчально-методична робота | Розвиток методів навчання |
| Формування команди | Розвиток методів навчання  Підвищення ефективності навчання |
| Трансляція корпоративної культури | Підвищення ефективності навчання  Маркетинг навчання і розвитку |
| Трансляція корпоративних знань | Маркетинг навчання і розвитку |
| Управління проектами слухачів | Підвищення ефективності навчання |

*Джерело:* Розроблено автором

Навчальний процес. Оцінюються придбані в ході навчання знання, вміння, навички. Важливим параметром оцінки є відповідність освітніх програм стратегічним цілям і завданням організації, тобто процес навчання повинен бути внутрішньо вмотивованим. Іншими словами, навчання повинно бути націлене на необхідне конкретна дія, а чисто пасивне навчання, яка не передбачає дій і змін, є безглуздим.

Для оцінки по даному параметру можна провести іспит або застосувати методику оцінки персоналу методом «360 градусів».

Зв’язок даного оцінюваного процесу з функцією «Управління структурою системи навчання» визначається тим, що якість результату навчального процесу безпосередньо залежить від ступеня розвитку навичок і компетенцій як співробітників корпоративних центрів навчання так і самих тренерів і викладачів.

Навчально-методична робота. Оцінюються навчальні програми, робота викладачів, використання методичних розробок, залучення внутрішніх експертів.

Оцінка по процесу «формування команди» пов’язана з необхідністю впровадження командних форм управління, методів емпіричного навчання, навчання дією, що представляють собою спосіб придбання і накопичення знань співробітниками. Відомо, що до 70% всіх знань про свою роботу співробітники отримують не з книг, комп’ютерів і лекцій, а зі спілкування з колегами.

За даним параметру оцінюються такі групові характеристики, як лідерство, комунікативні зв’язки, норми групової роботи, згуртованість, розподіл ролей і завдань. Крім того, підлягають оцінці навчальні заходи, спрямовані на командоутворення (групові дискусії, ділові ігри, круглі столи, групові вправи). Всі динамічні процеси, що відбуваються в групі і підлягають моніторингу, забезпечують ефективність групової діяльності, високий ступінь якої є метою командоутворення.

Якщо раніше поняття ефективності роботи команди зводилося головним чином до продуктивності, продуктивності праці, то сьогодні не менш важливими визнаються такі показники, як задоволеність членів команди спільною діяльністю, стадія розвитку групи / команди, значимість спільної справи для групи, і, нарешті, «Наднормативна активність» членів команди. Зв’язок даного процесу з функцією «Розвиток методів навчання» є очевидною.

За процесу «трансляція корпоративної культури» оцінюються засвоєні цінності і норми поведінки, лояльність компанії, корпоративна етика, неформальна структура компанії. Успішні організації характеризуються високим рівнем корпоративної культури, яка формується в результаті продуманих дій, спрямованих на розвиток «морального духу» організації. Організаційна культура як система може транслюватися, в тому числі, і через систему навчання, причому особливо ефективним це буде, якщо усвідомлено поставити таке завдання перед навчальним центром.

Крім того, оцінка по процесу «трансляція корпоративної культури» має безпосереднє відношення до реалізації функції маркетингу системи навчання. Як зазначалося вище, головним завданням останнього є позиціонування корпоративного навчання як стратегічної функції організації і, як результат, залучення в цільове навчання ключових категорій персоналу. Створення іміджу компанії як роботодавця, який інвестує в персонал, може розглядатися як одна з приватних завдань, що вирішуються в рамках формування та підвищення рівня організаційної культури компанії.

За процесу «трансляція корпоративних знань» оцінюються: процес управління знаннями в організації, наявність банку знань, його доступність, затребуваність і інтенсивність використання в навчанні, поповнення банку знань, створення нових знань, забезпечення доступу до цінних знань, які перебувають за межами організації, використання наявних знань при прийнятті рішень; втілення знань в продуктах і послугах; стимулювання зростання знань за допомогою організаційної культури. Очевидно, що трансляція корпоративних знань є процесом, також спрямованим на реалізацію функції маркетингу системи навчання та розвитку.

За процесу «управління випускними проектами» оцінюються формування вимог до якості проектів, етапи розробки проектів, показники впровадження проектів у виробництво, участь в процесі представників топ-менеджменту організації і лінійних керівників. Завданням корпоративного університету (навчального центру) стає перетворення тим випускних дипломних робіт в реальні робочі проекти, що представляють цінність для компанії і очікують впровадження. Спільна дослідницька робота дозволяє розширити спектр застосовуваних інструментів і методів і допомагає їх вдосконалення.

Проекція 2. Досягнення відповідності між організаційною стратегією і стратегією розвитку людських ресурсів може бути реалізовано в рамках процедури декомпозиції цілей і відповідних КПЕ. Оскільки T&D відділ є функціональною підсистемою системи розвитку ЛР організації, від результатів діяльності цього відділу, вимірюваних по КПЕ, залежить як успішно справляється організація з реалізацією стратегії розвитку персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up».

Необхідно при цьому враховувати, що предметами оцінки в даному випадку будуть:

* ефективність реалізації основних функцій СКОР;
* ефективність обслуговування потреб бізнесу в навчальних і розвиваючих заходах.

У таблиці 3.3 наведені рекомендовані КПЕ T&D структури в компанії, що характеризують ефективність реалізації тих чи інших функцій. За виконання цільових значень КПЕ відповідальні саме співробітники і керівники T&D відділу.

Як видно з таблиці 3.3, не всі з перерахованих раніше функцій СКОР можуть бути описані за допомогою безпосередніх кількісних вимірників. У проекцію 2 включені параметри, що характеризують стан процесів реалізації певних функцій СКОР організації без безпосереднього їх вимірювання за допомогою KПЕ.

Проекція 3. Навчальні програми, тренінги і семінари проводяться в компаніях для вирішення конкретних бізнес-завдань. Тому в якості критерію оцінки ефективності навчальних програм пропонується використовувати досягнення відповідних бізнес- показників. У модель оцінки можуть бути включені специфічні для кожної організації бізнес-показники, на які повинна вплинути навчальна програма.

Таблиця 3.3 - Перша проекція моделі. Ключові показники ефективності T & D структури в компанії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функція СКОР | КПЕ | Методика визначення, інтерпретація |
| Взаємодія з провайдерами  навчання | Коефіцієнт плинності провайдерів | Характеризує, наскільки якісно проведено відбір і адаптація постачальників. |
| Управління планом навчання і розвитку | Термін виведення нової програми | Час від надходження запиту від бізнесу до запуску програми. |
| Управління планом навчання і розвитку | Відсоток просування учасників програм з розвитку кадрового резерву протягом року після закінчення програми. | Частка чисельності співробітників, задіяних по лінії кадрового резерву, в загальній кількості, що навчалися за програмою кадрового резерву. |
| Оцінка ефективності СКОР, підвищення ефективності навчання, управління бюджетом СКОР | Коефіцієнт орієнтованості на ефективність системи професійного навчання. | Оцінюється відповідність показникам, рекомендованим Кіркпатріком і Філіпсом: по 1-му розряду має оцінюватися 80-100% від загальної кількості реалізованих програм, по 2-му - 40-60%, по 3-му - 30%, по 4-му - 10-20%, по 5-му (ROI) - 5-10%. |
| Маркетинг навчання і розвитку | Індекс залученості топ-менеджерів в процес навчання і розвитку. | Методику визначає компанія. Один з параметрів: відсоток топ-менеджерів, які виконали різні активності щодо підвищення статусу навчання в компанії хоча б раз на рік. |
| Підвищення ефективності навчання | Розвиток компетенцій. | Поліпшення оцінок за компетенціями в цілому по компанії. Визначається на основі спеціальної шкали оцінок. |
| Логістика і адміністрування  процесу навчання | Завантаження корпоративного тренера. | Характеризує ефективність використання тренерського ресурсу (недозавантаження або перевантаження). |

*Джерело:* Розроблено автором

Наприклад, до цієї групи метрик можуть бути включені наступні показники:

* + коефіцієнт плинності персоналу;
  + індекс задоволеності персоналу;
  + підвищення продуктивності праці;
  + індекс задоволеності клієнтів (зовнішніх і внутрішніх);
  + індекс припливу нових клієнтів;
  + зростання обсягу продажів;
  + зростання частки ринку компанії;
  + скорочення витрат;
  + частота аварійних поломок обладнання;
  + відсоток бракованої продукції;
  + частота нещасних випадків на виробництві.

Перераховані показники відносяться до загально корпоративної ефективності, на них впливає не тільки діяльність з навчання і розвитку. Тим не менш, у багатьох компаніях досягнення саме цих показників ставиться за мету при проведенні конкретних програм навчання.

Наприклад, ефективність тренінгів по веденню нарад вимірюється скороченням часу проведення нарад. Тренінги по виробничої безпеки успішні, якщо скорочується (зводиться до нуля) число нещасних випадків на виробництві.

На наш погляд, при вирішенні питання про вибір методики оцінки ефективності програми навчання і розвитку необхідно відмовитися від наміру розробки універсального інструменту виміру, а вибірково і послідовно підходити до вирішення даного питання, зважаючи на специфіку навчальних заходів, спектр яких досить широкий (таблиця 3.4).

Проведення оцінки ефективності необхідно починати з класифікації програм навчання за методами оцінки ефективності, потім розробляти самі методики оцінки.

Таблиця 3.4 - Рекомендовані методики оцінки ефективності навчання і розвитку

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рекомендовані методики оцінки | | | | |
| Вид програми | Програми з явним фінансовим ефектом для організації | Програми з неявним фінансовим ефектом для організації | | Програми навчання з цілями  «Стратегічної відповідності» |
| Цілі оцінки | Оцінка ефективності окремих навчальних програм та заходів | | | Оцінка ефективності навчальних заходів по окремих підрозділах, категоріям учнів, по організації в цілому |
| Аспект оцінки | Короткостроковий | | | Середньо- і довгостроковий |
| Рекомендована методика | Методика Філіпса, методика біпараметріческой оцінки Мак Гі | | Методика Киркпатріка, Cost-benefit analysis (СВА) | Метод оцінки «Реалізація показників BSC» |
| Вимірювач | Бали, грошова оцінка | | Бали, грошова оцінка | Бали, грошова оцінка |

*Джерело:* Розроблено автором

До програм навчання з неявним фінансовим ефектом може бути застосована методика Киркпатріка. Для таких програм може бути рекомендований також метод оцінки Cost-benefit analysis (СВА).

Аналіз «витрати-вигоди» («сost-benefit analysis») - спосіб оцінки суспільних витрат і соціальних вигод, пов’язаних з будь-яким інвестиційним проектом. Від традиційних методів визначення ефективності капіталовкладень, «сost-benefit analysis» відрізняється включенням в розрахунок і оцінки загальних позаекономічних чинників (соціальних, екологічних).

Зазначена оцінка становить інтерес для фінансують організацій, що мають більш широкий погляд на інвестиційний проект, ніж організації, безпосередньо зацікавлені в збільшенні прибутковості від його реалізації.

Програми навчання з цілями «стратегічної відповідності» можна оцінювати на основі методології BSC. Проводиться розробка методики оцінки економічної ефективності програм навчання з урахуванням стратегічної перспективи цілей і показників перспективи «Навчання та розвиток», що досягаються за допомогою програми навчання. В якості найбільш ефективних і пріоритетних програм розглядаються навчальні програми, що дають вміння і навички, необхідні співробітникам компанії для подолання

«Стратегічних розривів», які відображаються на стратегічних картах цілей як компанії в цілому, так і окремих сегментів бізнесу. Реалізація стратегічних карт цілей і показників дозволить досягти цільових стратегічних фінансових показників по перспективам «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти», «Фінанси».

Класичним способом оцінки ефективності навчання сьогодні вважається запропонована в 1959 р Д. Кіркпатріком модель, що складається з чотирьох рівнів: оцінка реакції учнів, оцінка рівня знань, оцінка поведінки на робочому місці, оцінка впливу на результати бізнесу.

Методика Д. Філіпса (повернення на інвестиції - ROI) допомагає перевести результати навчання в грошовий еквівалент, а потім підставити отримане значення в математичну формулу - відношення прибутку до витрат. Таким чином, порівнюється загальна сума прибутку із загальною сумою витрат, а коефіцієнт ROI висловлює процентне відношення чистого прибутку від реалізації програми до суми витрат.

Одним з найважливіших переваг використання ROI для оцінки, є те, що цей підхід дозволяє виміряти роль навчання і розвитку в організації.

Щоб оцінити результат навчання, необхідно встановити причинно-наслідковий зв’язок між зміною рівня знань співробітника і динамікою результативності його роботи. Але тут виникає ряд проблем.

Наприклад, очевидно, що через відсутність вироблених навичок не всі отримані знання співробітник застосовує в практичній діяльності.

Ще одна проблема - вплив на якість і результативність праці зовнішніх чинників, не пов’язаних з проведеним навчанням. Далеко не завжди можна виділити показники, які не схильні до впливу сторонніх чинників, не пов’язаних з навчанням.

Результат розвитку проявляється не відразу, а з деяким тимчасовим лагом, величина якого прямо залежить від цілей розвитку.

Для виключення впливу привхідних факторів, не пов’язаних з навчанням, на практиці використовуються такі підходи:

* використання контрольних груп співробітників;
* трендовий аналіз за попередні періоди. Виявлена ​​тенденція зміни показника до проведення навчання зіставляється з фактичною динамікою показника після навчання. Відхилення фактичного результату від тренда присвоюється впливу навчання;
* експертна оцінка впливу отриманих знань на динаміку показників.

Можливо також визначення ROI з наступним підтвердженням отриманого значення показника ROI за допомогою оцінки ефекту від навчання з трьох перших рівнях моделі Киркпатріка: «реакція учасників семінару (тренінгу, навчальної програми)», «Знання» і «поведінка».

Іншими словами, оцінка за трьома рівнями розглядається як спосіб підтвердження того, що отримане значення ROI пов’язано саме з реалізацією навчальної програми.

З огляду на вищевикладене, можна запропонувати наступний алгоритм прийняття рішень про вибір відповідного методу оцінки навчальної програми (тренінгу, семінару) (рис.3.5).

Наведена схема враховує далеко не всі фактори, які можуть вплинути на вибір методу оцінки ефективності навчання. Так, за рамками зазначеної схеми залишаються такі важливі умови, як:

1. наявність доступної та достовірної інформації для розрахунку повернення на інвестиції;
2. часовий чинник - «запізнювання» отриманого бізнес-результату щодо часу проведення навчання;
3. порівнянність витрат на оцінку з цінністю результатів оцінки.

Виділення показників, на які потрібно вплинути за допомогою навчання

Оцінка можливостей нових показників в грошовому еквіваленті

Ні

Оцінка за моделлю Киркпатріка

Перетворення можливе

Так

Ні

Ізоляція ефекту навчання можлива?

Не економічні фактори переважають

Так

Так

Оцінка по моделі Філіпса.

Оцінка за методикою Мак Гі

Метод оцінки «сost-benefit analysis»

Ні

Оцінка за моделлю Філіпса або Мак Гі з наступним підтвердженням показників

Рисунок 3.5 - Алгоритм прийняття рішення про вибір методу оцінки ефективності навчання персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up»

*Джерело:* Розроблено автором

Загальновідомо, що будь-який «вимір» - витратний процес, тому необхідно бути впевненим в тому, що витрати на проведення оцінки будуть порівнянні з цінністю отриманих результатів.

Для отримання максимально достовірних результатів, на нашу думку, необхідно звертатися до послуг висококваліфікованих бізнес-тренерів, які мають статистичними даними за показником ROI для різних тренінгів. У такому випадку організація зможе не тільки оцінити ефект від проведеного тренінгу після закінчення навчання, але і спрогнозувати можливий результат ще до навчання.

Таким чином, концептуальну основу позиції формує розуміння стану системи розвитку персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up» як сукупності певних кількісних і якісних характеристик процесів навчання, обслуговування потреб бізнесу в навчальних і розвиваючих заходах і ефективності навчальних програм, що визначає перелік параметрів оцінки, що відображають багатоаспектний характер даної категорії.

Розробка узагальнюючого кількісного показника діагностики системи розвитку персоналу міжнародного туристичного оператора «Join up» є важливою методичною проблемою, вирішення якої дасть підприємству і провайдерам навчання інструмент, що дозволяє підвищити якість та об’єктивність оцінки.

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволить туристичному підприємству «Join Up!» підвищити свою конкурентоспроможність та збільшити кількість споживачів туристичних послуг в сучасних вимогах.

Отже, для міжнародного туристичного оператора «Join UP!» розроблені конкретні рекомендації, впровадження яких має сприяти більш ефективному функціонуванню системи сервісного управління, що лежать в основі сучасних тенденцій управління та розвитку персоналом.

**ВИСНОВКИ**

1. Розкрито, що сутність системи професійної підготовки фахівців туристичної галузі полягає в набутті працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які використовуються або будуть використовуватися у їх професійній діяльності. Найважливішою метою системи професійної підготовки фахівців є підвищення ефективності (максимізації) використання працівником результатів у вигляді досягнення організаційних цілей туристичного підприємства, покращення продуктивного потенціалу колективу та психосоціального клімату, розвиток кар’єри.

2. Проаналізовано діяльність міжнародного туристичного оператора «Join Up!», а також особливості процесу професійного розвитку його працівників. Ефективність системи управління персоналом міжнародного туристичного оператора «Join UP!» розроблена на рівні материнської компанії, вона стандартна і адаптується під специфіку окремих країн. Розвиток персоналу підприємства дозволяє його працівникам знаходити і розвивати власні здібності та навички, застосовувати свої сильні сторони, поглиблювати і розширювати знання за рахунок дистанційного навчання, тренінгів всередині компанії, зовнішніх спеціалізованих тренінгів, навчання іноземним мовам, індивідуальним програмам розвитку керівників тощо. Для оцінки якості роботи співробітника, його досягнень, потенціалу і можливостей розвитку в «Join UP!» розроблені спеціальні інструменти.

3. Запропоновано методичний підхід до формування системи професійного розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!», який передбачає реалізацію стратегії підприємства і забезпечення конкурентних переваг. Основними елементами пропонованого підходу до формування системи професійного розвитку персоналу туристичного оператора «Join Up!» є дві методики - методика розробки стратегії розвитку персоналу і методика управління життєвим циклом співробітника.

**ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ**

1. Бабушко С. Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2015. 424 с.
2. Бабушко С.Р. професійний розвиток фахівців туризму: кращі світові практики. *Grail of Science.* 2023. №. 25. С. 369-374.
3. Безкоровайна Л. В. Професійна підготовка майбутніх фахівців з туризмознавства в Україні в умовах інтеграції у європейський освітній простір. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education».* 2017. № 3. С. 4-7.
4. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава,* 2017. №7, С.31-34.
5. Бойчук А. П. Організація практичного навчання майбутніх агентів з організації туризму у професійно-технічних навчальних закладах. *Науковий вісник Донбасу*. 2016. №. 1-2.
6. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www>.trn.ua/articles/ .
7. Бонусна програма YES! Join UP!: URL: <https://joinup>.by/yes/ .
8. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. №. 2. С. 33-39.
9. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «*Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Вип. №7. Ч. 2.Херсон, 2019. С.144-146.
10. Вакалюк Т. А., Іванова С. М., Кільченко А. В. Вітчизняний досвід використання інформаційно-цифрових технологій для оцінювання результативності науково-педагогічних досліджень. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки.* 2021. Вип. 198, С. 19-24.
11. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. *Вісник Національного університету Львівська політехніка.* *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. №. 769. С. 19-26.
12. Венгерська Н. Р. Використання креативних цифрових технологій у сфері туризму під час пандемії COVID-19: економічні і соціальні наслідки. *Humanities Studies.* 2021. №. 7 (84). С. 91-101.
13. Волобуев М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства сучасні аспекти. *Економіка та держава.* № 12. 2017. С. 77-79.
14. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
15. Гавриловська К. П., Дем’янчук Ю. Ю. Сторітелінг як засіб розвитку психологічної пружності особистості. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України*. 2020. №. 17. С. 84-90.
16. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. №. 2 (1). С. 124-128.
17. Горіна Г.О. Державне управління туристичною діяльністю: навч. посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
18. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Херсон :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
19. Давиденко І. В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. *Науково-практичний журнал. Львів: Львівська економічна фундація.* 2017. Т. 2. №. 15. С. 23-27
20. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економiка та держава.* 2017. № 1. С. 65-68.
21. Дискіна А. А. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. № 2. С. 67-71.
22. Діденко О. В. Сутність, зміст і структура поняття професійна надійність фахівця. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України.* Серія: Педагогічні науки. 2015. №. 1. С. 90-101.
23. Договори та рекомендації. Join UP!: URL: <https://joinup>.ua/uk/handbook/dogovora-i-rekomendatsii/.
24. Загальна характеристика компанії «Джоін АП!». URL: <https://uk>.wikipedia.org/wiki/Join\_UP!.
25. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економiка i органiзацiя управлiння.* 2019. № 3 (19), 4(20). С. 100-107.
26. Здольник Б. Аналіз освітніх компонент італійських та українських зво зі спеціальності «Туризм». *Український Педагогічний журнал*. 2022. №. 3. С. 55-67.
27. Інформація щодо компанії «Coral Travel» URL: <https://www>.coral.by/main/coral/about.aspx.
28. Історія та діяльність ТОВ «Джоін АП!». URL: <https://farvater>.travel/vse-tury\_operatory-62/.
29. Калашнік М. Впровадження програмного забезпечення як основної складової в управлінні персоналом туристичного підприємства. *Соціум. Документ. Комунікація.* 2017. №. 4. С. 173-184.
30. Канікули під час карантину: Join UP! Аналізує, як подорожували українці влітку 2020. Join UP! : URL: <https://joinup>.ua/uk/news/kanikulipid-chas.
31. Коваленко О.В., Новікова А.В. Аналіз Європейського досвіду сучасної підготовки фахівців сфери туризму. *The Scientific Heritage.* 2021. №78-4. URL: <https://cyberleninka>.ru/article/n/analiz-evropeyskogo-dosvidu-suchasnoyi-pidgotovki-fahivtsiv-sferi-turizmu.
32. Компанія «Join UP!». URL: <https://businessvisit>.com.ua/hot-tour/turoperatory/turoperator-join-up/.
33. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. №. 3. С. 234-244.
34. Круп’як Л. Б., Круп’як І. Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. №. 8.
35. Лобза А. В., Каширіна А. П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. №. 12. С. 785-788.
36. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки.* 2017 рік. Том 2. № 4. С.37-46.
37. Любарець В. В. Модель формування професійних компетентностей майбутніх агентів з організації туризму. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2012. №. 15 (3). С. 58-65.
38. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Інтерактивний підхід до підготовки фахівців сфери туризму. *Освітня аналітика України*. 2022. № 5 (21). С. 80-91.
39. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 1. С. 92-95.
40. Обучение. Join UP!. URL: <https://joinup>.ua/uk/study.
41. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений.* 2015. №. 5 (2). С. 38.
42. Офіційний сайт ТОВ «Джоін АП!». [URL:https](file:///C:\Users\Lenovo\Downloads\Telegram%20Desktop\https)://joinup.ua/.
43. Офіційна інформація про туроператора «Pegas Touristik». [URL:https](file:///C:\Users\Lenovo\Downloads\Telegram%20Desktop\https)://www.1001tur/touroperator/pegas/.
44. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 175 с.
45. Польова Л.В. Особливості практичної підготовки фахівців з туризму. URL: <http://infotour.in.ua/statti_ukr/poljova.htm>.
46. Про туристичну компанію «TEZ Tour». URL: <https://www>.tez-tour.com/articles.html?categoryName=aboutComp.
47. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (14). 2019. С. 222-229.
48. Романова А. А., Жидок В. В., Забаштанська Т. В. Адаптація фахової освіти у сфері туризму до вимог туристичного ринку України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2018. № 15. С. 421-431.
49. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 374 с.
50. Самохвал О. О., Войнаровська Н. В. Загальні закономірності підготовки фахівців у закладах туристичної освіти країн західної Європи. *Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»* №2(29). 2019. С.34-39.
51. Склярук Т. В., Соболь І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна.* 2017. Вип. 27. № 2. С. 72-75.
52. Слатвінська Л. А., Збиранник О. М. Формування професійних компетенцій бакалаврів спеціальності туризм в закладах вищої освіти України. *Sciences of Europe.* 2022. №. 106. С. 63-70.
53. Статутні документи. Join UP. URL: <https://joinup>.ua/uk/ustavnye- dokumenty/.
54. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. Наук. Пр.* 2018. № 1(15). С. 257-264.
55. Туроператор Join UP! Підбиває підсумки 2020 року: подорожі до Туреччини зростають на фоні загального падіння. Join UP! URL: <https://joinup>.ua/uk/news/turoperator-join-up-pidbivaye-pidsumki-2020-roku- podorozhi-do-turechchini-zrostayut-na-foni-zagalnogo-padinnya/.
56. Туроператор Join UP! Підбиває підсумки 2021 року подорож до Туреччини зростають на фоні загального падіння. Join UP!. URL: <https://joinup>.ua/uk/news/turoperator-join-up-pidbivaye-pidsumki-2021-roku- podorozhi-do-turechchini-zrostayut-na-foni-zagalnogo-padinnya.
57. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354-358.
58. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2018. 488 с.
59. Філоненко І.М. Особливості та структура системи підготовки кадрів для туристичної сфери. URL: <http://infotour.in.ua/statti_ukr/filonenko.htm>.
60. Шпак Л. І. Проблеми кадрового забезпечення туристичної галузі у системі компетентно-орієнтованого походу. *Економіка і право*. Серія 18. Випуск 27. 2015. С.103-109.
61. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.
62. Цвілий С., Жилко О., Зайцева В. Підготовка конкурентоспроможних туризмознавців для вітчизняної індустрії туризму. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2023. №. 1 (93). С. 17-21.
63. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт.* 2017. №. 24. С. 72-76.
64. Чорна Н.В. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 28.
65. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort servises in Ukraine in conditions of uncertainty. *Modern Science*. 2021. № 6. P. 27-31.
66. Jain D. S. Human resource management and artificial intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research*. 2018. Т. 7. №. 3. - С. 56-59.
67. Karim M. M., Choudhury M. M., Latif W. B. The impact of training and development on employees’ performance: an analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research.* 2019. Т. 3. №. 2. С. 25-33.
68. Stofkova Z., Sukalova V. Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability.* 2020. Т. 12. №. 18. С. 7681.
69. Tien N. H.. Development of human resource management activities in Vietnamese private companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12.№. 14. С. 4391-4401.
70. Turaev B. Forecasting the development of processes of training skilled personnel in conditions of improving the quality of tourism services. *Fan, ta’lim va amaliyotning integrasiyasi.* 2022. Т. 3. №. 7. С. 53-60.
71. Zaiyseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions : monography*. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169-202.
72. Zaytseva, V. But, T. And Pulina, T. Justification of Ukraine’s tourist services development strategy. *Management and entrepreneurship: trends of development,* Vol. 1, Issue 11, pp. 23-40.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**ДОДАТКИ**

на тему: «Професійний розвиток працівників підприємств туристичної галузі»

«Professional Development of Employees оf Enterprises in the Tourism Industry»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Виконав: студент 2 курсу,  групи 8.2422-тг  спеціальності 242 туризм  освітньої програми туризмознавство і гостинність  Кобзар В.Ю. |
|  | Керівник: к.п.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Сидорук А.В.  Рецензент: д.п.н., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Маковецька Н.В. |

**Запоріжжя - 2023**

Додаток А

Ліцензія на здійснення туроператорської діяльності

****

Додаток Б

Фірмовий логотип туроператора «Join UP!»



Додаток В

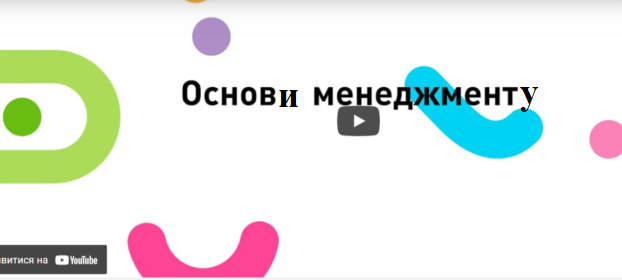
Повний перелік країн для подорожей від «Join UP!»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Avstriya | [Австрія](https://joinup.ua/uk/strany/avstriya/) | egypt1 | [Єгипет](https://joinup.ua/uk/strany/egipet/) | malajziya-flag | [Малайзія](https://joinup.ua/uk/strany/malajziya/) | ukraina | [Україна](https://joinup.ua/uk/strany/ukraine/) |
| flag_of_azerbaijan | [Азербайджан](https://joinup.ua/uk/strany/azerbajdzhan/) | israel | [Ізраїль](https://joinup.ua/uk/strany/izrail/) | maldives | [Мальдіви](https://joinup.ua/uk/strany/maldivy/) | finland | [Фінляндія](https://joinup.ua/uk/strany/finlyandiya/) |
| albania-flag | [Албанія](https://joinup.ua/uk/strany/albaniya/) | india1 | [Індія](https://joinup.ua/uk/strany/indiya/) | mexico1 | [Мексика](https://joinup.ua/uk/strany/meksika/) | france | [Франція](https://joinup.ua/uk/strany/frantsiya/) |
| andorra | [Андорра](https://joinup.ua/uk/strany/andorra/) | indonesie | [Індонезія](https://joinup.ua/uk/strany/indoneziya/) | uae_flag | [ОАЕ](https://joinup.ua/uk/strany/oae/) | croatie | [Хорватія](https://joinup.ua/uk/strany/horvatiya/) |
| flag-armenia | [Вірменія](https://joinup.ua/uk/strany/armeniya/) | jordan1 | [Йорданія](https://joinup.ua/uk/strany/iordaniya/) | poland | [Польща](https://joinup.ua/uk/strany/polsha/) | chernogoriya-flag | [Чорногорія](https://joinup.ua/uk/strany/chernogoriya/) |
| belarus-flag | [Білорусь](https://joinup.ua/uk/strany/belarus/) | spain | [Іспанія](https://joinup.ua/uk/strany/ispaniya/) | Flag_of_Portugal | [Португалія](https://joinup.ua/uk/strany/portugaliya/) | czech-republic1 | [Чехія](https://joinup.ua/uk/strany/chehiya/) |
| bulgaria | [Болгарія](https://joinup.ua/uk/strany/bolgariya/) | Italiya-flag | [Італія](https://joinup.ua/uk/strany/italiya/) | sejshely | [Сейшели](https://joinup.ua/uk/strany/seychelles/) | shvejtsariya | [Швейцарія](https://joinup.ua/uk/strany/shvejtsariya/) |
| Flag_of_Brazil | [Бразилія](https://joinup.ua/uk/strany/braziliya/) | Qatar-flag | [Катар](https://joinup.ua/uk/strany/qatar/) | singapour1 | [Сінгапур](https://joinup.ua/uk/strany/singapur/) | sri-lanka | [Шрі Ланка](https://joinup.ua/uk/strany/shri-lanka/) |
| velikobritaniya | [Великобританія](https://joinup.ua/uk/strany/velikobritaniya/) | cyprus | [Кіпр](https://joinup.ua/uk/strany/kipr/) | slovakia1 | [Словаччина](https://joinup.ua/uk/strany/slovakiya/) | flag-estonii-min | [Естонія](https://joinup.ua/uk/strany/estonia/) |
| hungary1 | [Угорщина](https://joinup.ua/uk/strany/vengriya/) | kitaj | [Китай](https://joinup.ua/uk/strany/kitaj/) | ssha | [США](https://joinup.ua/uk/strany/usa/) | yamajka | [Ямайка](https://joinup.ua/uk/strany/yamajka/) |
| vietnam1 | [В’єтнам](https://joinup.ua/uk/strany/vetnam/) | cuba1 | [Куба](https://joinup.ua/uk/strany/kuba/) | thailande | [Таїланд](https://joinup.ua/uk/strany/tailand/) | Flag_of_Japan | [Японія](https://joinup.ua/uk/strany/yaponiya/) |
| greece1 | [Греція](https://joinup.ua/uk/strany/gretsiya/) | latviya-flag | [Латвія](https://joinup.ua/uk/strany/latvia/) | tanzaniya | [Танзанія (о.Занзібар)](https://joinup.ua/uk/strany/tanzaniya/) |  |  |
| georgia | [Грузія](https://joinup.ua/uk/strany/gruziya/) | Flag_of_Litva | [Литва](https://joinup.ua/uk/strany/litva/) | tunisia | [Туніс](https://joinup.ua/uk/strany/tunis/) |  |  |
| dominikana | [Домінікана](https://joinup.ua/uk/strany/dominikana/) | mavrikij | [Маврикій](https://joinup.ua/uk/strany/mavrikij/) | turkey | [Туреччина](https://joinup.ua/uk/strany/turtsiya/) |  |  |

Додаток Г

Дистанційне навчання персоналу «Join Up!»





Додаток Д

Програми для професійного розвитку персоналу «Join Up!»

