

УДК 303.424.378.1(477.51)

**Сівашенко Т.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління професійною освітою  
Національного авіаційного університету***Панасюк І.П.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління професійною освітою  
Національного авіаційного університету***Sivashenko Tetiana***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of  
Management of Professional Education  
National Aviation University***Panasyuk Iryna***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of  
Management of Professional Education  
National Aviation University*

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ У СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНИХ І ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

## FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL AND COMPETENCES OF THE EMPLOYEES IN THE STRATEGY OF HOTELS AND TOURISM ENTERPRISES IN IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS

### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто деякі питання розвитку персоналу готелів та туристичних підприємств, проаналізовано та узагальнено наявні теоретичні й практичні методи оцінювання інтелектуального капіталу організацій, запропоновано рекомендації для оцінювання цього капіталу, визначено напрями подальшого формування й розвитку кадрового потенціалу. Для інноваційного розвитку туристичного бізнесу вирішуються два основних завдання: 1) залучити якнайбільше клієнтів, організувати максимальну кількість продажів; 2) привабити гостя, зробити його постійним клієнтом. Інвестиціями в людський капітал називаються будь-які витратні заходи, вжиття яких спрямоване на підвищення продуктивності роботи. Інноваційний соціально-економічний розвиток та забезпечення багаторівневої конкурентоспроможності туристичних і готельних підприємств України можуть бути досягнуті за активної участі великих регіональних університетів у розробленні та реалізації програм формування ключових професійних компетенцій працівників цієї галузі.

**Ключові слова:** готельний бізнес, індустрія туризму, кадровий потенціал, інтелектуальний капітал, професійні компетенції, система підготовки та підвищення кваліфікації, інвестування освіти, інновація.

### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены некоторые вопросы развития персонала отелей и туристических предприятий, проанализированы и обобщены существующие теоретические и практические методы оценивания интеллектуального капитала организаций, предложены рекомендации для оценивания этого капитала, определены направления дальнейшего формирования и развития кадрового потенциала. Для инновационного развития туристического бизнеса решаются два основных задания: 1) привлечь как можно больше клиентов, организовать максимальное количество продаж; 2) привлечь гостя, сделать его постоянным клиентом. Инвестициями в человеческий капитал называются любые затратные меры, принятие которых

направлено на повышение производительности работы. Инновационное социально-экономическое развитие и обеспечение многоуровневой конкурентоспособности туристических и гостиничных предприятий Украины могут быть достигнуты при активном участии больших региональных университетов в разработке и реализации программ формирования ключевых профессиональных компетенций работников этой сферы.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, индустрия туризма, кадровый потенциал, интеллектуальный капитал, профессиональные компетенции, система подготовки и повышения квалификации, инвестирование образования, инновация.

### ANNOTATION

The purpose of the article is to develop some theoretical and methodical issues of personnel development of hotels and tourist enterprises, analysis and generalization of existing approaches and methods for assessing the organization of intellectual capital (IC) and the development of methodological recommendations for the assessment of the IC of the tourist company, determination of the directions of further development of the system for the formation of their personnel potential. The article contains some questions of HR-management in tourist, including hotel business. The main features and elements of the personnel supply system of this industry and its investment are determined. Some issues of development of hotel and tourist enterprises personnel are analyzed, generalized existing theoretical approaches and practical methods of estimation of intellectual capital of organizations, recommendations are proposed for the estimation of this capital, directions of further formation and development of personnel potential are determined. For the innovative development of the tourism business, two main tasks are solved: 1) attract as many customers as possible, organize the maximum number of sales; 2) attract the visitor, make him a regular customer. Investing in human capital is called any expenditure measures aimed at increasing productivity. Innovative socio-economic development and provision of multi-level competitiveness of tourist and hotel enterprises of Ukraine can be achieved with the active participation of large regional univer-

sities in the development and implementation of programs for the formation of key professional competencies of the industry. It is assumed that there is an "update" an act of updating or restoring something, hence innovation development. Before this to do, there are two main tasks: get as many customers as possible, organize the maximum number of sales, and win the guest, make him a regular guest. Consequently, the use of innovation would be a bullying for every client, especially in times of crisis, which requires hotels to be upgraded both to the technology of providing services and to their quality. Innovative economy assumes the presence of a special situation in the social and labor sphere, which is characterized by a significant proportion of highly skilled personnel. Innovative socio-economic development and the provision of multi-level competitiveness of their tourist and hotel enterprises can be achieved with the active participation of large regional universities in the development and implementation of programs for the formation of key professional competencies of the employees of the basic regional business structures and the balanced integration of the training system and the labor market in this field.

**Key words:** hotel business, tourism industry, personnel potential, intellectual capital, professional competence, system of training and professional development, education investment.

**Постановка проблеми.** Особливе місце у сфері послуг посідають послуги туристичної індустрії, серед яких найвагомішими є готельний сервіс, послуги харчування, транспортні послуги, розваги, страхування тощо. Розвиток туристичної галузі є надзвичайно актуальним для України.

Розвиток готельно-ресторанного й туристичного бізнесу вимагає створення галузевої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідних кадрів.

Підготовка кадрів у туристичному бізнесі традиційно була пов'язана лише з підвищенням кваліфікації працівників галузі для поліпшення культури обслуговування, що за відсутності базової освіти не вирішувало кадрових проблем у галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найвагоміших праць науковців щодо проблематики інноваційного розвитку туристичної галузі, оцінювання персоналу, підготовки кадрів доцільно відзначити як роботи зарубіжних дослідників [9; 10], так і праці вітчизняних вчених, зокрема дослідження Л.В. Балабанової, О.П. Буйніцкої, Н.В. Бунтової, А.А. Мазаракі, Ю.О. Нікітіна, В.Г. Рукса-Пасічника, Є.С. Сахарчука, І.М. Філоненка, В.Г. Чернія, М.Г. Бойко. Проте за наявності значної кількості наукових праць, присвячених проблемам інновацій та оцінюванню компетенцій персоналу, невирішеними залишаються питання саме ділового оцінювання персоналу підприємств та інвестування підготовки фахівців готельного господарства й туристичного бізнесу загалом, що обґрунтовує актуальність теми статті та її мету.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо розробленими залишилися питання вдосконалення механізму кадрового забезпечення та підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих у сфері туристичних та готельних послуг фахівців, оцінювання значущості інновацій та реновацій споживачами готельних послуг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розроблення деяких теоретичних та методичних питань розвитку кадрового забезпечення готельних та туристичних підприємств, аналіз та узагальнення наявних методів оцінювання інтелектуального капіталу (ІК) організації, формування методичних рекомендацій для оцінювання ІК підприємств туристичної галузі, визначення напрямів подальшого розвитку системи формування їхнього кадрового потенціалу.

У дослідженні використано матеріали 10 наукових праць із матеріалами досліджень.

Застосовано методи аналізу й синтезу для визначення напрямів вдосконалення системи кадрового забезпечення туристичних (готельних) підприємств, статистичні й логічний під час формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, оцінювання ефективності інвестицій для оцінювання ефективності фінансування інновацій та реновацій, а також інтелектуального капіталу підприємств туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індустрія гостинності посідає друге місце у світі за кількістю створених робочих місць, адже сьогодні 8,7% населення планети працюють у сфері гостинності, а до 2015 р. цей показник зросте до 10%.

За необхідності люди готові обмежити себе багато в чому, але не у відпочинку, тому навіть у кризу у спеціалістів готельного бізнесу завжди буде робота.

Сучасне готельне господарство в усьому світі стало на індустріальну основу та є самостійною галуззю економіки майже кожної країни.

Якість послуг відіграє значну роль в організації конкурентоспроможної гостинності.

Експерти-науковці отримали ідеальну формулу готелю, що складається з 10 основних варіантів відповідно до потреб споживачів. Ці розрахунки засновані на аналізі 148 мільйонів коментарів на 5 мільйонів відгуків, залишених мандрівниками у 2016 р. на сайті для бронювання готелів [6] (рис. 1).

Вважається, що інновація є актом оновлення або відновлення чогось, отже, інноваційним розвитком. Для того щоби це зробити, постає два головних завдання, таких як отримати якомога більше клієнтів шляхом організації максимальної кількості продажів; завоювання споживача шляхом перетворення його на постійного гостя. Отже, впровадження інновацій – це боротьба за кожного клієнта, особливо в кризові часи, які вимагають від готелів модернізуватися як за технологією надання послуг, так і за їхньою якістю [4].

Звіт *Intercontinental Hotels Group* про тенденції 2017 р. ставить під сумнів бренди для вирішення безкомпромісного характеру сучасного клієнта, який все частіше очікує від учасників надання досвіду, який задовольняє суперечливі потреби.

Спеціалісти міжнародних туристичних досліджень фірми *Momond* (Данія) провели дослідження та виявили рівень задоволеності відпочинком в українських готелях (рис. 2). *Momondo* отримує дані про готелі від сайту *КАУАК*.

Отже, результати аналізу головних проблем управління готельними господарствами показали, що основними проблемами є такі.

1) Неналежні маркетингові зусилля. Оскільки технологія покращується з кожним днем, є багато варіантів, доступних для готелів під час захоплення свого туристичного ринку в Інтернеті. Нинішня тенденція означає, що готелі поступово рухаються в напрямку *OTA-marketing* та програмного забезпечення для управління готелем, щоби полегшити інформаційні навантаження та підвищити рентабельність інвестицій.

2) Труднощі в управлінні енергією. Інвестування у відновлювані та екологічно чисті ресурси може допомогти збільшити прибуток підприємства. Туристи вважають за краще розміститися в екологічно чистому готелі, ніж у звичайному номері. Зі збільшенням цін на електроенергію та зростаючим тиском щодо скорочення викидів вуглекислого газу економія енергії стає пріоритетом у списку першочергових завдань готелю.

3) Погана задоволеність клієнтів. З нестачею або відсутністю продовольчих ресурсів та персоналу більшість готелів надає споживачам продукти/послуги низької якості. Якщо ви отримаєте погану репутацію у вашій місцевості (населеному пункті, місті), то стане дуже важко повернути хороші позиції. На думку готельєра, задоволеність клієнтів обумовлена ні чим ін-



Рис. 1. Формула ідеального перебування в готелі [10]



Рис. 2. Рівень задоволеності відпочинком в українських готелях [10]

шим, як наданням якісних продуктів харчування, зручностей, підтримкою клієнтів тощо [6].

4) Відсутність продуктивних кухарів та менеджерів. Пошук потрібних кухарів, працівників обслуговування та менеджерів може бути важким завданням, особливо якщо ви є власником великих готелів. Як правило, п'ятизіркові готелі наймають професійних кухарів за дуже високу зарплату. Таким чином, це є складною роботою для низько бюджетних готелів [2].

5) Високі тарифи на обслуговування. Незалежно від того, надаєте ви якісне або неякісне обслуговування, переконайтеся в тому, що воно доступне для кінцевих споживачів. Високі тарифи на послуги можуть відвернути відвідувачів до ваших конкурентів. Надайте номери за доступними цінами. Вартість послуги має відповідати умовам (рівню) вашого готелю. Уникайте отримання комісійних, високих податкових зборів тощо.

6) Питання чистоти. Переконайтеся в тому, що номери мають чисті, вільні від запаху, екологічні та просторі умови. Це допомогло би збільшити контингент відвідувачів вашого готелю. Оскільки підприємства гостинності зазвичай працюють цілодобово, а вільні періоди, коли персонал може проводити невелику очистку, ніколи не гарантуються, то багато компаній вирішили найняти професійну службу прибирання (*clining service*). Це є найкращим способом забезпечення виконання всіх гігієнічних та естетичних вимог.

7) Відсутність належного транспортного забезпечення. Готелі повинні бути готові забезпечити транспортну інфраструктуру цілодобово для всіх основних пунктів підбору, трансферу міста або передмістя, аеропорту, вокзалу тощо. Транспортний об'єкт є обов'язковим для готелів, розташованих у віддалених місцях.

8) Проблеми безпеки. Це є однією з головних проблем в готельній індустрії. Існують різні типи проблем безпеки:

- загальні крадіжки та інші злочини;
- цивільне насильство;
- тероризм;
- розбій;
- фальсифікація кредитних карт (шахрайство);
- проблеми кіберзлочинності;
- крадіжки особистих даних;
- расова дискримінація;
- ризик харчових отруєнь тощо [7].

9) Відсутність релаксаційних заходів та розваг. Більшість туристів, які зупиняються в готельному номері, очікує релаксації (рекреації) та розважальних програм (анімацій) для відпочинку від стресового стану. Бажано регулярно проводити розважальні заходи та шоу для залучення більшої аудиторії та підвищення швидкості повторного відвідування вашого готелю.

Ключовим пріоритетом для туристичної та готельної індустрії є винятковий рівень обслуговування гостей.

Успіх будь-якого готелю залежить від професіоналізму готельєра (керуючого, директора). Ця людина повинна розумітися на нюансах роботи кожного працівника: від покоївок та швейцарів до IT-спеціалістів та PR-менеджерів, а також уміти своєчасно вирішувати всі виникаючі проблеми. Тільки так вдасться створити відвідувачам готелю відмінні умови для повноцінного відпочинку, а готелю – блискучу репутацію. До обов'язків готельєра входять:

- організація роботи готелю;
- укладання договорів та ведення документації;
- підбір, інструктаж, керівництво й контроль персоналу;
- взаємодія з державними контролюючими органами;
- робота з бронювальними організаціями (*booking.com, tripadvisor* тощо);
- залучення клієнтів.

Вимогами до готельєра є:

- знання 2–3 мов (англійської обов'язково);
- володіння навичками бізнес-адміністрування;
- знання стандартів роботи та міграційних законів;
- вміння швидко приймати рішення й брати на себе відповідальність;
- стресостійкість, самовіддача, робота на результат.

В Україні посаду директора готелю зазвичай займає або запрошений іноземний спеціаліст, або колишній адміністратор чи порт'є. Це означає, що спочатку необхідно попрацювати на невисоких щаблях (позиціях), набратися досвіду, а якщо випаде шанс (пощастить), то з часом отримати посаду керуючого.

Іншим варіантом є отримання освіти й досвіду роботи за кордоном, де готельєр – це професія, якої вчать. Європейські вищі навчальні заклади гостинності пропонують курси готельєрів, закінчивши які, випускник може претендувати на відповідні позиції спеціаліста чи керівника середньої ланки.

Рівень готельного сервісу України зростає, але нестача кваліфікованих кадрів для топ-менеджменту, як і раніше, відчувається.

В українських навчальних закладах існують програми з гостинності, але їх рівень не дотягує до міжнародного, тому варто звернути увагу на світових лідерів у сфері готельної освіти, а саме швейцарські інститути гостинності.

Так, *Glion i Les Roches* є лідерами (входять у топ-3 кращих інститутів гостинності у світі) та пропонують еталонне навчання в індустрії.

*Glion* – це інститут з 50-річною історією. 86% випускників відразу ж влаштовуються на роботу або отримують декілька пропозицій щодо працевлаштування, 10% продовжують навчання. Кампуси розташовані в горах Гліон і Бюль (Швейцарія), Лондоні (Великобританія).

*Les Roches* – мультинаціональний вищий навчальний заклад із кампусами в горах Блюш

Таблиця 1

Система показників оцінювання інтелектуального капіталу туристичної компанії

Складові ІК	Показники	Розрахунки
Людський капітал	Індекс рівня освіти співробітників	$I_o = \frac{K_{vo}}{K_{срсл}}$ , де $K_{vo}$ – кількість співробітників з вищою освітою; $K_{срсл}$ – середньоспискова чисельність персоналу.
	Індекс розвитку співробітників	$I_p = \frac{K_{подк}}{K_{срсл}}$ , де $K_{подк}$ – кількість співробітників, що пройшли перепідготовку.
	Індекс творчої активності	$I_{na} = \frac{K_a}{K_{срсл}}$ , де $K_a$ – кількість співробітників, що виявили творчу активність.
	Частка молодих фахівців (віком до 30 років)	$I_n = \frac{K_{мсл}}{K_{срсл}}$ , де $K_{мсл}$ – кількість молодих фахівців.
Організаційний капітал	Індекс стабільності кадрів	$I_z = 1 - \frac{K_{зв}}{K_{срсл}}$ , де $K_{зв}$ – кількість звільнених працівників.
	Індекс матеріального заохочення співробітників	$I_m = \frac{Z_{мл}}{\Phi_{зп}}$ , де $Z_{мл}$ – витрати на матеріальне заохочення співробітників; $\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати.
	Індекс статусного заохочення	$I_{сн} = \frac{K_{подк}}{K_{срсл}}$ , де $K_{подк}$ – кількість співробітників, що одержали підвищення (посада, категорія, звання).
	Індекс відновлення асортиментів	$I_n = \frac{П_n}{П}$ , де $П_n$ – нова продукція, роботи, послуги; $П$ – загальний обсяг виробництва.
	Індекс технічного забезпечення співробітників	$I_{тз} = \frac{K_{тз}}{K_{срсл}}$ , де $K_{тз}$ – кількість персональних комп'ютерів.
	Індекс розвитку технічного забезпечення	$I_{тз} = \frac{K_{мод}}{K_{срсл}}$ , де $K_{мод}$ – кількість модернізованих ПЕОМ, зокрема проведення модернізації програмного забезпечення.
	Інформатизація документообігу	$I_{ин} = \frac{K_{эд}}{K_o}$ , де $K_{эд}$ – кількість електронних документів; $K_o$ – загальна кількість документів.
	Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат	$\gamma_n = \frac{Z_n}{Z}$ , де $Z_n$ – видатки на заробітну плату; $Z$ – загальний обсяг витрат.
	Частка інтелектуальної власності та нематеріальних активів у капіталі підприємства	$\gamma_{ин} = \frac{C_{ин}}{C_n}$ , де $C_{ин}$ – вартість інтелектуальної власності (ІВ) і нематеріальних активів (НА); $C_n$ – сумарна вартість активів підприємства.
	Частка прибутку, що доводиться на інтелектуальну власність та нематеріальні активи	$\gamma_{прин} = \frac{ПР_{ин}}{ПР}$ , де $ПР_{ин}$ – прибуток підприємства, який припадає на ІВ і НА; $ПР$ – загальний прибуток підприємства.
Рентабельність організаційного капіталу	$R_{ин} = \frac{СДД_{ок}}{B_{ок}}$ , де $СДД_{ок}$ – сукупний додатковий дохід, генерований організаційним капіталом; $B_{ок}$ – видатки на формування й підтримку в актуальному стані організаційного капіталу.	
Капітал відносин	Ступінь зацікавленості контрагентів у співробітництві	$I_n = \frac{K_{ок}}{K_n}$ , де $K_{ок}$ – кількість довгострокових і повторно укладених контрактів; $K_n$ – загальна кількість укладених контрактів у звітний період.
	Частка клієнтів, що повторно скористалися послугами компанії	$\gamma_{пкл} = \frac{K_{пкл}}{K_n}$ , де $K_{пкл}$ – кількість клієнтів, що повторно скористалися послугами компанії; $K_n$ – загальна кількість клієнтів за розрахунковий період.
	Індекс довіри клієнтів	$I_{ок} = \frac{\gamma_{пкл} - \gamma_{пкл-1}}{\gamma_{пкл-1}}$ , де $\gamma_{пкл}$ , $\gamma_{пкл-1}$ – частка клієнтів, що повторно скористалися послугами компанії, у звітному та базовому періодах відповідно.
	Індекс розширення клієнтської бази	$I_n = \frac{K_n}{K_{н-1}}$ , де $K_n$ – кількість нових клієнтів.
	Індекс охоплення споживачів	$I_{он} = \frac{K_{кл}}{E_p}$ , де $E_p$ – місткість ринку.
	Рентабельність капіталу відносин	$R_{ко} = \frac{СДД_{ко}}{B_{ок}}$ , де $СДД_{ко}$ – сукупний додатковий дохід, генерований капіталом відносин; $B_{ок}$ – видатки на формування й підтримку в актуальному стані капіталу відносин.

(Швейцарія), Шанхаї (Китай), Марбельї (Іспанія). 89% випускників отримують пропозицію про роботу відразу ж після закінчення навчання.

*Glion* і *Les Roches* пропонують освітні програми як для початківців, так і для професіоналів та керівників індустрії (бакалаврат, магістратура і *MBA*, післядипломні, літні й мовні програми). Спільною особливістю швейцарських ВНЗ є спрямованість освіти на практику. У вищих навчальних закладах є все для відпрацювання необхідних навичок, включаючи спеціальний номерний фонд, тренувальні ресторани й кухні, навчальні стійки ресепшн.

Випускники *Glion* і *Les Roches* володіють необхідними знаннями та вміннями, щоби працювати в преміальних готелях у будь-якій точці світу. В міжнародних школах готельєрів зазвичай вивчають такі предмети, як управління персоналом, соціальна психологія, основи бізнесу, маркетинг та продажі, сервіс, фінансовий менеджмент, управління номерним фондом готелю, ресторанна служба (їжа та напої), міжкультурний менеджмент, міжнародне право, глобальна економіка, управлінська етика, корпоративна відповідальність. Завдяки такому набору предметів випускник стає знаючим професіоналом сфери гостинності зі знаннями в багатьох суміжних галузях.

Не кожна роль у готелі передбачає знання іноземної мови. Якщо ви працюєте з гостями, то знати принаймні англійську – це *must have*. Якщо у вашому арсеналі є ще одна або дві мови, то це тільки плюс, але не обов'язкова умова. Якщо ви хочете спробувати себе у хаузкіпінгу, на кухні, в адміністративних департаментах, фінансах, на деяких інших посадах, такі знання є бажаними, але не обов'язковими.

Найбільші готельні мережі світу (*Hilton*, *Four Seasons*, *The Ritz-Carlton*, *Mandarin Oriental*, *Hyatt International*, *Starwood Hotels and Resorts*, *Marriott*) віддають перевагу тому, щоби брати на роботу студентів з цих вищих навчальних закладів.

Перед випускниками *Glion* і *Les Roches* відкриваються справді безмежні можливості реалізуватися в професії та отримувати гідну заробітну плату. Пройшовши навчання у швейцарських ВНЗ, ви можете за короткий термін зробити міжнародну кар'єру та зайняти позицію керуючого готелем.

Згідно з дослідженнями найбільш ефективними інвестиціями, які приносять найвищі дивіденди, є інвестиції в підвищення професійного рівня та розвиток персоналу [4]. Під час розроблення інноваційних (отже, інвестиційних) проектів, пов'язаних із навчанням та розвитком персоналу підприємства, визначення стратегії здійснення цих інвестицій та оцінювання їхньої ефективності є складними теоретичними та методологічними проблемами.

За ступенем того, як поняття «людський капітал» входить до корпоративного лексикону, багато компаній вільно оперують цим понят-

тям, не вживаючи ніяких спроб виміряти активи або управляти ними, про які вони говорять. Отже, дуже складно встановити зв'язок між міркуваннями співробітників та фінансовими результатами, отриманими компанією. Багато керівників та аналітиків наполягають на тому, що людський капітал заперечує будь-який вимір та стверджують, що компанії насправді девальвують цінність співробітників, коли намагаються впроваджувати підходи до їхнього оцінювання як фінансових активів. Справді, виміри людського капіталу зазвичай неточні, але сам по собі процес виміру є надзвичайно важливим. Точна кількісна оцінка неможлива, та й не дуже потрібна.

На стратегію здійснення інвестицій у навчання впливають не тільки виявлені потреби підприємства в підготовці та подальшому розвитку персоналу, але й характер навчання, положення компанії на ринку праці, плинність кадрів, трудова міграція тощо.

Таким чином, можна вважати виправданими інвестиції в міжнародну туристичну освіту як підприємств, що опікуються підготовкою висококваліфікованих кадрів, так і витрат фізичних осіб, які прагнуть мати надійну, престижну й вигідну роботу в галузі, що стрімко розвивається.

Інтелектуальний капітал (ІК) – це інтелектуальні здатності й навички людей, вартість сукупності наявних інтелектуальних активів, інформація та знання, накопичений досвід.

На основі наявних *SC*-методів, які пропонуються для оцінювання ІК організації [11], сформуємо систему показників для оцінювання ІК туристичної компанії (табл. 1).

Інтегральний коефіцієнт оцінювання ІК туристичної компанії пропонується розраховувати як середнє геометричне з оцінок трьох його складових (1):

$$I_{\text{инт}} = \sqrt[3]{I_{\text{чк}} * I_{\text{ск}} * I_{\text{ко}}}, \quad (1)$$

де  $I_{\text{чк}}$ ,  $I_{\text{ск}}$ ,  $I_{\text{ко}}$  – інтегральні коефіцієнти оцінювання людського, структурного й капіталу відносин відповідно, які розраховуються за формулою (2):

$$I_{\text{инт}} = \sum_{j=1}^n I_j \gamma_j, \quad j = \overline{1, n}, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість показників;  $I_j$  – значення показника;  $\gamma_j$  – коефіцієнт питомої ваги показника;  $\sum \gamma_j = 1$ .

Показники пропонованої системи оцінювання ІК компанії туристичного бізнесу перебувають у межах від 0 до 1. Чим ефективніше є діяльність підприємства, тим ближче значення показника до 1. Під час вибору формули розрахунків інтегрального показника врахований той факт, що в разі втрати хоча б однієї складової ІК організації автоматично втрачають цінність інші його складові [6].

Для оцінювання інтелектуального капіталу туристичної компанії найбільш доцільним, на наш погляд, є використання *MSM*-, *ROA*- і *SC*-методів. При цьому найбільш інформатив-

ною є оцінка за допомогою SC-методів, яка передбачає розрахунки показників, що характеризують основні елементи ІК та ефективність їх використання.

На основі відомих SC-методів розроблені методичні рекомендації для оцінювання ІК туристичної компанії. Розрахунки інтегральних показників забезпечують можливість надання комплексної оцінки ІК компанії та його окремих складових. При цьому за незадовільного результату комплексної оцінки наявність часткових показників, які характеризують основні складові ІК, дають можливість виявлення та усунення недоліків у формуванні й використанні цього капіталу.

Треба зауважити, що, незважаючи на те, що фінансування людського капіталу є інвестиціями, оцінювання їх ефективності традиційними методами інвестиційного аналізу є проблематичним. Зокрема, розрахунки показника NPV складні через те, що оцінити приріст доходу компанії, викликаний інвестиціями в навчання (а не загальний приріст доходу), методами бухгалтерського обліку неможливо. В цьому разі є доцільною *ex post* оцінка приросту доходу, обумовленого інвестиціями, із застосуванням економічних моделей. На основі такої оцінки (тобто на основі аналізу попереднього досвіду) можливі *ex ante* оцінки для планованих інвестицій [3, с. 53].

Незважаючи на проблеми, пов'язані з несприятливою геополітичною, економічною та демографічною ситуацією, здебільшого низькою продуктивністю праці, незначною інноваційною активністю вітчизняного туристичного бізнесу та практичною відсутністю в нього інтересу до процесу й результатів освіти, система підготовки, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів залишається інститутом, здатним вирішувати ключові завдання інноваційної економіки, пов'язані з підвищенням якості людського потенціалу.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1) В сучасних умовах підвищується значимість інтелектуальної праці та людського капіталу, посилюються вимоги до системного й безперервного відновлення компетенцій працівників, але традиційна система освіти все ще є інерційною, тому розрив між формованими нею компетенціями та потребами інноваційної економіки залишається значним, що визначає необхідність модернізації підготовки та перепідготовки кадрів. Розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу повинен спиратись на навчально-науково-виробничу інтеграцію, яка забезпечить особі, яку навчають, додаткові можливості для самонавчання та самовдосконалення, а системі вищої освіти – відповідність напрямів підвищення якості робочої сили вимогам інноваційного середовища.

2) Вимоги клієнта постійно зростають та змінюються, тому найважливішою стратегією є на-

дання такої якісної послуги, яка б задовольняла всі їхні потреби та відповідала встановленим стандартам, тому інновації, реновації (реконструкції) необхідні, оскільки вони не відповідають сучасним вимогам та стандартам.

3) Як показує досвід, готель, який переживає незначний фейс-ліфтинг, може розраховувати на збільшення прибутку або продажів у середньому на 10%, на 30–50% – за умови впровадження докорінних інновацій. Ефективне оновлення захищає поточну частку ринку та сприяє залученню нових клієнтів. Здійснюючи інновації та реновації, бренди можуть надавати споживачу досвід, який зміцнює відносини й підвищує лояльність до бренду.

4) Проведені авторами дослідження методичних підходів та щодо освітніх інновацій показали так:

– наявність однозначних сигналів про зростання попиту на певні спеціальності у зв'язку зі структурною перебудовою туристичної галузі;

– доцільність розвитку стратегічного партнерства між органами державної влади, бізнесом, громадськими організаціями та ВНЗ як ключовими інститутами такої системи, включаючи коучинг (кар'єрний, лайф-коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності) та створюючи умови для ефективного синергетичного управління й кастомізації освітніх продуктів (пристосування під індивідуальні особливості та вимоги споживача) як напрям маркетингу, диверсифікованості й корекції професійних компетенцій працівників ВНЗ та їх партнерів;

– інноваційний соціально-економічний розвиток і забезпечення багаторівневої конкурентоспроможності туристичних та готельних підприємств можуть бути досягнуті за активної участі великих регіональних ВНЗ у розробленні та реалізації програм формування ключових професійних компетенцій працівників базових регіональних бізнес-структур і збалансованої інтеграції системи підготовки кадрів і ринку праці в туристичній галузі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буйницька О.П. Інформаційні технології та технічні засоби навчання : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
2. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти. *Праця, зайнятість та соціально-трудова відносини*. 2006. № 4. С. 125–130.
3. Критский М.М. Человеческий капитал. Львов : взд-во ЛГУ, 2014. 117 с.
4. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України. *Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11–12 квітня 2013 р. : у 2 т. Дніпропетровськ : Біла К.О., 2013. Т. 1. С. 3–5.

5. Никитин Ю.А., Рукас-Пасичнюк В.Г. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12 (162). С. 48–57.
6. Сахарчук Е.С. Модель образования в сфере туризма как инвариантная совокупность организационно-педагогических условий и принципов. *Вестник Ассоциации туризма и сервиса*. 2015. № 3. Т. 9. С. 54–58.
7. Філоненко І.М. Особливості та структура системи підготовки кадрів для туристичної сфери. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 4 (239). Ч. 2. С. 59–64.
8. Черній В.Г. Досвід підготовки майбутніх фахівців туристичної сфери в Україні та світі. 2009. URL: <http://intkonf.org/chemiy-gv-dosvid-pidgotovki-maybutnih-fahivtsiv-turistichnoyi-sferi-v-ukrayini-ta-sviti> (дата звернення: 19.03.2014).
9. Psacharopoulos G. Returns to Investment in Education. *Policy Research Working Paper*. 2008. January.
10. Top 10 Problems & Challenges in the Hotel Management Industry. 2016. URL: <http://www.4dhotelbookingsoftware.com/blog/post/top-10-hotel-problems-challenges> (дата звернення: 29.11.2018).
4. Mazaraki A.A. (2013) Kompetentnisna model' menedzhera v haluzevykh standartakh vyshchoyi osvity Ukrainy [Competent model of manager in branch standards of higher education of Ukraine] Proceeding 9 of the *Scientific and methodical approaches to the teaching of management disciplines in the context of labor market requirements: materials Allukr. sci. pract. Conf., April 11–12. 2013*. Dnipropetrovsk : Bila K.O.
5. Nykytyn Yu.A., Rukas-Pasychnyuk V.H. (2014) Kompetentnostnyy podkhod y ynnovatsyonnye kompetentsyy personala kak osnova ynnovatsyonnoho razvytyya orhanyzatsyy [Competency Approach and Innovative Personnel Competencies as the Basis for the Innovative Development of the Organization]. *Current Problems of Economics*, no. 12 (162), pp. 48–57.
6. Sakharchuk E.S. (2015) Model' obrazovannya v sfere turyzma kak ynvaryantnaya sovokupnost' orhanyzatsyonno-pedahohycheskykh uslovyy y pryntsyov [Model education in the sphere of tourism as ynvaryantnaya aggregates organizational of pedagogical uslovyy and the principles]. *Herald association of tourism and tools*, vol. 9, no. 3. pp. 54–58.
7. Filonenko I.M. (2012) Osoblyvosti ta struktura systemy pidgotovky kadriv dlya turystychnoyi sfery [Features and structure of the personnel training system for the tourism sector]. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University*, no. 4 (239), pp. 59–64.
8. Cherniy V.H. (2009) Dosvid pidhotovky maybutnikh fakhivtsiv turystychnoyi sfery v Ukraini ta sviti [Experience of training future specialists in the tourism industry in Ukraine and in the world]. Available at: <http://intkonf.org/chemiy-gv-dosvid-pidgotovki-maybutnih-fahivtsiv-turistichnoyi-sferi-v-ukrayini-ta-sviti> (accessed: 19.03.2014).
9. Psacharopoulos G. (2008) Returns to Investment in Education. *Policy Research Working Paper*. January.
10. Top 10 Problems & Challenges in the Hotel Management Industry (2016) Available at: <http://www.4dhotelbookingsoftware.com/blog/post/top-10-hotel-problems-challenges> (accessed: 29.11.2018).

#### REFERENCES:

1. Buynyts'ka O.P. (2012) *Informatsiyi ta tekhnichni zasoby navchannya* [Information technologies and technical means of training]. Kyiv : Center for Educational Literature (in Ukrainian).
2. Buntova N.V. (2006) Rozvytok systemy kadrovoho zabezpechennya hotel'noho hospodarstva Ukrainy: metodoloho-metodychni aspekty [Development of the staffing system of the hotel industry in Ukraine : methodological and methodological aspects]. *Labor, employment and socio-labor relations*, no. 4, pp. 125–130.
3. Krytskyy M.M. (2014) *Chelovecheskyy kapytal* [Human Capital]. Lviv : Publishing House of the Lviv State University (in Ukrainian).