

УДК 378:338.48

Кравцова А.В., к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

В статті надано теоретичне обґрунтування компетентісного підходу до управління в сфері туристичного бізнесу. Визначено особливості застосування даного підходу в сфері туризму. Проведено групування компетенцій для підприємств туристичного бізнесу з метою ефективного управління ним.

**Ключові слова:** компетентісний підхід, компетенції, мотивація, стимулювання, управління, туризм, туристичний бізнес.

Кравцова А.В.

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В СФЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Компетентностный подход к управлению персоналом туристического бизнеса. В статье даны теоретическое обоснование компетентностного подхода к управлению. Определены особенности применения данного подхода в сфере туристического бизнеса. Проведена группировка компетенций для предприятий туристического бизнеса с целью эффективного управления им.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, компетенции, мотивация, стимулирование, управление, туризм, туристический бизнес.

Kravtsova .A

## COMPETENCY APPROACH TO MANAGEMENT OF TOURISM BUSINESS INDUSTRY

The article describes the competency approach to management. The core features of this approach at of tourism business industry application are identified. The main competencies of tourism business industry were grouped to manage them more effective.

**Key words:** competency approach, competencies, motivation, stimulation, management, business travel.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасна індустрія туризму – одна з найшвидше прогресуючих галузей світового господарства і розглядається як самостійний вид економічної діяльності, а також як міжгалузевий комплекс.

За оцінками UNWTO, туризм посідає перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. Виробляючи 9% глобального (загальносвітового, національного продукту), залучаючи 7% світових інвестицій, туризм нині є найпотужнішою сферою світової економіки. На частку туризму припадає 11% споживчих витрат, 5% податкових надходжень. За валютними надходженнями, що зростають щорічно на 10%, туризм випередив експорт нафтопродуктів, телекомунікаційного обладнання, автомобілебудування, всі інші види послуг.

В Україні туризм формує менше 1% сукупного ВВП (в країнах Європи – 10%), частка експорту туристичних послуг в структурі експорту товарів та послуг в Україні становить 0.7% (в країнах Європи – 30%) [1].

Така ситуація є вкрай несприятливою для України, низька питома вага туризму в економіці країни унеможливила участь держави в рейтинговій таблиці, що включає 75 країн світу, які мають найбільші доходи від туризму.

Серед причин, що призвели до таких показників необхідно виділити нестабільність інституту управління, відсутність єдиного підходу до управління туристичною сферою та відповідного науково-методологічного обґрунтування компетентісного підходу для якісних зрушень в сфері туризму та нарощування потенціалу підприємств туристичної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Ґрунтовні наукові дослідження становлення та розвитку туризму як соціально-економічної сфери присвячено українськими науковцями В. Федорченко, І. Минич, В. Герасименко, В. Зінченко, М. Крачило, О. Любавець, О. Лугової, С. Грибанової та ін.

Окремі аспекти управління та організації у туристичній сфері розглядався у працях зарубіжних учених Е. Слободенюка, Ю. Алексеевої, Г. Шаповала, І. Школи, В. Квартальнова та ін. Вагомим науковий доробок в розгляді проблем професійної компетентності висвітлено в роботах С. Гончаренка, В. Бездухової, О. Дахіної, Б. Ельконіна, Б. Гершунського, О. Лебедева, Н. Ничкало, О. Пономарьова та ін. Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. У той самий час не сформований системний підхід до управління персоналом туристичної сфери на основі компетентісного підходу, що вимагає більш поглибленого та комплексного дослідження цієї проблеми. Крім того, подальшого розвитку потребує розробка інструментарію оцінювання персоналу, який би максимально враховував галузеву спрямованість суб'єктів господарювання, у тому числі підприємств які формують туристичну інфраструктуру.

**Цілі статті.** Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування компетентісного підходу до управління в сфері туристичного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Наявність тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях та ефективністю роботи була підтверджена дослідженнями Д. МакКлеланда, Р. Бояцис, Л. М. Спенсера, С. М. Спенсура, С. Холліфорда, С. Уїддет, І. Міллера та інших науковців – засновників компетентісного підходу. Так, Р. Бояцис стверджує, що «ефективна робота – це досягнення специфічних результатів шляхом визначення дій, продемонструвати які людині дають певні характеристики або здібності». Ці характеристики, які можна прослідити в багатьох формах поведінки або в різноманітних діях називаю компетенціями [2].

Компетенції, згідно з визначенням цього поняття Л. М. Спенсером та С.М. Спенсером, становлять інтегровані моделі поведінки працівників в процесі труда, які містять у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності [4].

Визначенням переліку необхідних на ринку праці компетенцій займаються такі

міжнародні організації, як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація європейського співробітництва та розвитку, Міжнародний департамент стандартів тощо.

Міжнародна комісія Ради Європи в своїх документах розглядає поняття компетентності як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання [5].

На думку експертів Ради Європи, компетентності передбачають: спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби; комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок. Експерти країн Європейського Союзу визначають поняття компетентностей як “здатність застосовувати знання й уміння”, що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях. В останніх публікаціях ЮНЕСКО поняття компетентності трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, застосованих у повсякденні. На конференції міжнародного рівня, що відбулась завдяки участі ЮНЕСКО, Міністерства освіти Норвегії, дійшли згоди в трактуванні поняття компетентності як: здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей, та від умінь до знань [6].

На думку експертів, створення умов для набуття необхідних компетентностей протягом всього життя сприятиме:

- продуктивності та конкурентності людини на ринку праці;
- скороченню безробіття завдяки розвиткові гнучкої (адаптивної) та кваліфікованої робочої сили;
- розвиткові середовища для інноваційних перетворень у умовах глобальної конкуренції [7].

З 80-х років Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) займається дослідженням теоретичних та концептуальних знаннєвих засад, навичок і компетентностей та їх співвідношень між собою в системах освіти різних країн. ОЕСР детально розглядає та спрямовує нині свою діяльність на проблему впровадження компетентностей у зміст освіти. Зокрема ОЕСР декларує наступні положення:

формування компетентностей є результатом взаємодії багатьох різноманітних чинників;

сучасне життя водночас вимагає від людини набуття певного набору, комплексу компетентностей, які називаються ключовими;

вибір найважливіших загальних компетентностей, що називаються ключовими, має відбуватися на фундаментальному рівні, враховуючи актуальні світоглядні ідеї щодо суспільства й індивідуума та їх взаємодії;

має бути врахований також вплив культурного й інших контекстів того чи іншого суспільства, країни;

на відбір та ідентифікацію ключових компетентностей впливають суб’єктивні чинники, пов’язані з самою особистістю: вік, стать, соціальний статус тощо;

визначення та відбір ключових компетентностей потребує широкого обговорення серед різних фахівців та представників різноманітних соціальних груп [7].

Саме за таких умов, на нашу думку необхідно здійснювати відбір, ідентифікацію ключових компетентностей населення та визначати індикатори їх розвитку.

Федеральним статистичним департаментом Швейцарії та Національним центром освітньої статистики США й Канади було започатковано програму “Визначення та

відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади” зі скороченою назвою “DeSeCo” (1997 р.) [5], яку започаткувала група експертів з різних галузей — освіти, бізнесу, праці, здоров’я, представники міжнародних, національних освітніх, державних та недержавних організацій тощо. Ця програма (“DeSeCo”) зробила значну спробу систематизувати й узагальнити досвід багатьох країн.

Експерти програми “DeSeCo” визначають поняття компетентності (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії [5].

Компетентнісний підхід означає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми з переважаючою трансляцією знань, формуванням навичок, створення умов для оволодіння комплексом компетенцій, які означають потенціал, здатність випускника до виживання і стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатоаспектного соціально політичного, ринково-економічного, інформаційно і комунікаційнонасиченого простору. Компетентнісний підхід відображає інтегральний прояв професіоналізму, в якому поєднуються елементи професійної і загальної культури, досвіду фахової діяльності та творчості, що конкретизується у певній системі знань, умінь, готовності до професійного вирішення поставлених завдань та проблем [8].

Середовище в якому функціонують підприємства туристичного бізнесу вимагає здійснення відбіру, ідентифікації ключових компетентностей населення та визначення індикаторів їх розвитку. В свою чергу, персонал підприємств туристичного бузнесу одним із визначальних параметрів визначення їх конкурентоспроможності.

Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. провели ґрунтовну дослідницьку роботу, в якій представлено зведену характеристику методів оцінки персоналу (табл. 1) [9].

Таблиця 1

Методичні засади оцінки персоналу підприємств [8].

Види методів	Характеристика	Вихідні дані
Співбесіда (інтерв’ю)	Бесіда з працівником з метою отримання додаткової інформації в режимі "питання-відповідь"	Висновок про професійні, особисті та ділові якості працівника
Біографічний	Отримання інформації про працівника на основі аналізу особистої заяви, кадрових даних, автобіографії, листка з обліку кадрів, особової справи, документів про освіту, характеристики, рекомендацій.	Офіційний висновок про особисті дані, сімейний стан, освіту, досвід роботи тощо
Спостереження	Отримання інформації про працівника на основі безпосередньої реєстрації фактів, процесів, поведінки, тощо які відбуваються в умовах реального часового простору	Фотографія робочого дня, хронометраж або звіт про результати спостереження
Тестування	Форма оцінювання знань, вмінь, навичок та психологічних якостей на основі спеціальних завдань з розшифровкою їх за допомогою ключів	Професіограма, психологічний портрет працівника
Самооцінка	Оцінка працівником самого себе, своїх можливостей, якостей, діяльності, становища в певній соціальній групі чи підприємстві	Інформація про самовизначення працівника
Ділова гра	Розбір навчального прикладу в ході якого працівники отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень	Модель ділової поведінки, управлінське рішення
Експертні оцінки	Результати роботи кваліфікованих фахівців в процесі якої надається об’єктивна оцінка персоналу	Кваліфікований аргументований висновок

Екзамен (залік, захист бізнес-плану, проекту, диплома)	Контроль знань і вмінь, який передбачає попередню підготовку оцінюваного працівника з певного кола питань, проблем або з певної дисципліни, і виступ перед	Екзаменаційний лист, бізнес-план, проект, диплом, присвоєння кваліфікації.
--	--	--

Автори наголошують на тому, що проблема оцінки персоналу є масштабною, складною та невирішеною це пояснюється тим, що жоден із зазначених методів не є універсальним. Вирішення проблеми оцінки персоналу потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму при оцінюванні.

Розробка механізмів об'єктивної оцінки персоналу є невід'ємною частиною системи управління матеріальним стимулюванням персоналу. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних благ, регламентування поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

У забезпеченні результативності процесу управління матеріальним стимулюванням на підприємствах туристичного бізнесу важливе значення має етап оцінювання компетентностей персоналу, зокрема, як при відборі та наймі, організації професійного розвитку працівників. Компетентність має стати одним із інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності підприємства в цілому.

Інтенсифікація та розширення міжнародних контактів впливають на вибір стратегічних орієнтирів і пріоритетів вітчизняної освіти. Розробляти національні системи компетентностей, сумісні із загальноєвропейськими, на думку учасників методологічного семінару «Реалізація європейського досвіду компетентнісного підходу у вищій школі України», слід з урахуванням тих, які на загальноєвропейському рівні визначено як базові, а саме: «...інструментальні (здатність до аналізу і синтезу, організації та планування, базові загальні знання, базові знання з професії, письмові й усні комунікаційні вміння рідною мовою, знання іншої мови, елементарні комп'ютерні вміння, вміння управління інформацією, здатність вирішувати проблеми, здатність приймати рішення), міжособистісні (здатність до критики і самокритики, здатність працювати в команді, здатність працювати в міждисциплінарній команді, здатність взаємодіяти з експертами в інших предметних сферах, здатність сприймати різноманіття та міжкультурні відмінності, здатність працювати в міжнародному контексті, міжособистісні вміння, сповідування етичних цінностей) і системні (здатність застосовувати знання на практиці, дослідницькі вміння, здатність до навчання, здатність до адаптації до нових ситуацій, здатність до генерації нових ідей (творчості), лідерство, розуміння культур та звичаїв інших країн, здатність працювати автономно, здатність до розроблення проектів та управління ними, здатність до ініціативи і підприємництва, відповідальність за якість, прагнення до успіху)» [7, с. 350-351].

Як зазначає О. І. Баглай, існують численні компетентності, важливі для практичної туристичної діяльності, що орієнтують на формування професійної культури в майбутніх фахівців народного туризму та переходу їх професійно орієнтованого спілкування від монокультурного до міжкультурного. Тому актуальним завданням професійної підготовки майбутніх фахівців є визначення концептуальних засад формування їх здатності до міжкультурного спілкування в контексті стратегічних орієнтирів і пріоритетів освіти [10].

Вагомий практичний інтерес для вітчизняних представників туристичного бізнесу має дослідження Клавдії Мьозенлечнер та Аніти Цехпер (School® (MCI) of tourism and leisure The Management Center Innsbruck Austria). Ними було опитано респондентів представників підприємств які формують туристичну інфраструктуру, а саме: туристичні організації (національні, регіональні, локальні), готелі та ресторани,

івент-підприємства, маркетинг, консалтинг в сфері туризму, транспортні компанії та інші. Результати даного опитування дозволили групувати компетенції та аранжувати їх за рівнем значимості.

З огляду на бажання українського туристичного бізнесу інтегруватися до світового туристичного ринку, вважаємо, що результати даного дослідження повинні бути імплементовані у вітчизняні реалії становлення та розвитку туризму. Тут варто зазначити, що мінливе середовище, поява нових видів послуг та НТП вимагає відповідного рівня компетенцій, які в свою чергу також постійно змінюються (застарівують та оновлюються) постійно змінюються вимоги для сфери туризму і відповідно вимоги для вузів у підготовці фахівців відповідного напрямку. Туризм, як бачимо, стає міждисциплінарною наукою із чіткою спеціалізацією на ринку праці. Все це впливає на підвищення якості надаваних послуг у туристичному бізнесі.

Перелік компетенцій в сфері туристичного бізнесу:

1. Корпоративні (або ключові), які застосовні до будь-якої посади в організації. Корпоративні компетенції виходять з цінностей компанії, які фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики і т. д. Розробка корпоративних компетенцій є частиною роботи з корпоративною культурою компанії, підприємства. Оптимальна кількість корпоративних компетенцій становить 5-7.

2. Управлінські (або менеджерські), які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Вони розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю і мають працівників у лінійному або функціональному підпорядкуванні. Керуючі компетенції можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» і т. д.

3. Професійні і методологічні, концептуальні вміння, вміння вирішувати проблеми, ораторські здібності, ефективна робота з текстами, використання і пристосування інформації до специфічного контексту, вміння та компетенції у письмовій комунікації, специфічні знання туристичної галузі, знання основ інформаційних і комунікаційних технологій, основ фінансового менеджменту, економіки і права, основ менеджменту, мовні компетенції

4. Соціальні і комунікаційні компетенції це вміння вирішувати конфлікти, вміння працювати в соціальних мережах, соціальні і командні здібності, здібність і бажання до змін, вміння адаптуватися, проактивні комунікаційні здібності, здібності активного слухання і сприйняття, загальні комунікаційні здібності

5. Персональні компетенції

це вміння до само мотивації і бажання вчитися, ініціативність та персональна відповідальність, само менеджмент, емпатія, самоусвідомлення, емоційний інтелект, здатність до роботи під тиском, міжкультурні здібності

6. Компетенції характеру діяльності передбачають здатність людини до креативності, ініціативності, вміння приймати рішення, наполегливість, інноваційний дух, вміння визначати цілі і орієнтуватися на них.

Тому постає обґрунтована необхідність на вимогу часу Координаційній Раді з питань туристичної діяльності, взяти на озброєння виділені види компетенцій, Основним завданням Координаційній Раді є сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади з питань формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів.

На часі розгляд питань, що пов'язані із формуванням та реалізацією державної політики у сфері туризму. І це при тому, що в державі відсутнє міжгалузеве співробітництво з питань туризму, не координується робота з розробки Програми розвитку туризму, а також із формування й просування бренд-меседжу «Україна – держава, приваблива для туризму», відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» схваленої Указом Президента України № 5/2015, а також із виконання Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом в

галузі туризму. Зокрема, не налагоджено системну роботу із залучення науковців, туристичних фахівців для розробки проекту Стратегії розвитку туризму та курортів до 2025 року та проектів державних цільових програм для реалізації даної Стратегії, а також національних стандартів туристичних послуг, з урахуванням чинних міжнародних та європейських стандартів у сфері туризму, в основі розробки яких, вважаємо, повинен бути компетентісний підхід.

**Список використаних джерел:**

1. Новости турбизнеса [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://novosti-turbiznesa.info/article/turistichna\\_galuz\\_ukraini\\_ruina\\_chi\\_nizkij\\_start.html](http://novosti-turbiznesa.info/article/turistichna_galuz_ukraini_ruina_chi_nizkij_start.html)
2. Богатирьов А.М.. Компетентісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства / А.М.. Богатирьов, К.М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012 . - № 2. (45. ) - С.24-28
3. Арапова О.М. Компетентісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Науковий журнал «ЕКОНОМІКА: реалії часу». – 2013.- №1(6).С. 207-211.
4. Spector, J. Michael de la Teja, Ileana. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification. p.1.
5. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO).Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD (Draft). – Спосіб доступу [www.oecd.org/edu/skills.../41529556.pdf](http://www.oecd.org/edu/skills.../41529556.pdf)
6. Quality education and competencies for life/ Workshop 3/ Background Paper № 2004. p. 6.
7. Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В.Овчарук. – К.: “К.І.С.”, 2004. –112 с.
8. Дубасенюк О.А. Концептуальні підходи до професійнопедагогічної підготовки сучасного педагога. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2011. – 114 с.
9. Полтавська О.В. Використання компетентісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства / Н.М. Гуляева, О.В. Полтавська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. – Спец. вип. Ч. II. – Вінниця : Центр підготовки наук. та навч.-метод. видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 310–315
10. Божко Л. Д., Культуротворчі змісти туризму в о світі / Л. Д., Божко. Культура України. // Випуск 48. 2015 С.101.