

Цвілий С.М.

кандидат економічних наук

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,

Зайцева В.М.

кандидат педагогічних наук

завідувач кафедри туристичного, готельного та ресторанного

бізнесу

Науменко В.О.

здобувач освіти, 2 курс магістратури

Національний університет «Запорізька політехніка»

ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

***Анотація.** Проведено аналіз особливостей та стану підходів до розвитку персоналу вітчизняних компаній у сфері туризму. Розкрито зміст тенденцій навчання та розвитку персоналу туристичних фірм. Визначено, що у небезпеці опинилися вже окремі тренери, тренінгові компанії, функції інноваційного навчання. Стратегія змін повинна будуватися на інноваційних знаннях про бізнес-туризм.*

***Ключові слова:** бізнес, навчання, фірма, туризм, інновація, тенденція.*

Tsviliy S., Zaitseva V., Naumenko V. Trends in innovative training and staff development of domestic tourism firms. An analysis of the peculiarities and state of approaches to personnel development of domestic companies in the field of tourism was carried out. The content of trends in training and development of personnel of tourism firms is revealed. It was determined that individual trainers, training companies, and functions of innovative training were already in danger. The change strategy should be based on innovative knowledge about business tourism.

***Key words:** business, education, firm, tourism, innovation, trend.*

Сучасні тенденції, посткоронавірусна ситуація, війна з росією змушують туристичні фірми витрачати значні кошти на впровадження новітніх технологій, проведення ґрунтовних ринкових досліджень.

Але, якщо ці витрати не будуть підкріплені розумінням кожного працівника щодо його ролі в інноваційному процесі підприємства, то прогнозованої ефективності не буде досягнуто. Однак, швидкість впровадження та ефективність використання інновацій, у більшому ступені залежить від персоналу підприємства, а також від його готовності та здатності швидко реалізовувати новації. Тобто перехід підприємств на шлях інноваційного розвитку можливий, перш за все, після підвищення рівня інноваційної активності його персоналу [7]. У порівнянні з традиційними підходами до управління персоналом компаній менеджмент вищої ланки управління сучасних туристичних фірм повинний створити умови, організувати та активізувати інноваційний розвиток та поведінку персоналу, застосовуючи прогресивні підходи до мотивації діяльності. Зокрема, доцільно вивчати та використовувати провідний зарубіжний досвід у порівнянні з вітчизняною практикою розвитку професійних здібностей працівників.

Дослідження проблем навчання та розвитку персоналу для здійснення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах відображені у багатьох наукових працях. До інноваційного персоналу учені зараховують винахідників, раціоналізаторів, науковців, інженерів, підприємців, новаторів, маркетингологів інших працівників. Науковці вважають, що інноваційні кадри відрізняються від звичайного персоналу наступними рисами: висока професійна компетентність, самостійність, ініціативність, активність, творчість, новаторство, оригінальність у праці, спроможність довести інноваційну та креативну ідею до впровадження, наполегливість, здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів, високі адаптаційні можливості, високий рівень культури [8].

Успіх інноваційного процесу залежить від того, наскільки безпосередні його учасники зацікавлені у швидкому впровадженні результатів наукових досліджень у бізнес-процеси. З огляду на це, стимулювання інноваційної праці повинно постійно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня [5, с. 142]. Вчені наголошують, що мотивація персоналу до інноваційної

активності в туристичній фірмі має свої особливості, і вказують на доцільність розробки методичних основ для створення відповідного механізму мотивації, як інструменту активізації інноваційної поведінки працівників [2].

Згідно американського журналу *Balance Learning & Training* організації прагнуть скоротити час, який співробітники проводять далеко від робочого місця (наприклад, у процесі навчання) на 50%. До 2008 року навчання, що проводиться інструкторами та тренерами, становило 30% від усього освітнього фірмового процесу. У 2016 році, вперше за останні кілька років на 2% було збільшено бюджети американських компаній на навчання персоналу. Не в останню чергу цьому сприяла зростаюча популярність програм e-learning (електронне навчання). Остаточне формування цього різновиду корпоративних програм можна сміливо назвати головним процесом на ринку корпоративного навчання в США останнім часом, особливо у посткоронавірусний період [5].

Дана проблематика досліджена не комплексно, оскільки інноваційна діяльність є складним, тривалим, специфічним процесом і потребує від працівників постійного розвитку, нових прогресивних знань, креативності мислення, тощо. Дослідження інноваційного розвитку персоналу туристичних фірм зумовлює постановку наступної мети: провести аналіз особливостей та стану підходів до розвитку персоналу вітчизняних компаній у сфері туризму.

На більшості вітчизняних туристичних фірм керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані в умовах посткомандної економіки. В діяльності замість орієнтації на виробництво туристичного продукту високої якості, здатного конкурувати на внутрішньому і світовому ринку, менеджери концентрують увагу на виробничо-технологічному процесі без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних якості та витрат. Через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудова поведінка більшості туристичного персоналу залишається пасивною і характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [1, с. 259]. Якісно нові зміни у ставленні персоналу до якості гальмуються невідповідною

мотивацією і кваліфікацією працівників. Часткова зайнятість (два–три дні на тиждень) також не сприяє набуттю стійких навичок. Кризові економічні явища та поточна війна заважають проведенню системного оновлення знань і підвищення кваліфікації працівників, спостерігається відтік найбільш кваліфікованих кадрів за кордон.

Сьогодні вже багато компаній усвідомили, що тренінг й семінар не єдині, і далеко не найефективніші методи розвитку персоналу [6]. Все більше число туристичних фірм розглядають навчання як «двигун прогресу», інструмент підвищення вартості бізнесу. Управління навчанням стає більш стратегічним та важливим для здатності компанії розвиватись у динамічному або ворожому бізнес-середовищі. Останнім часом увагу до себе привертають нові форми, моделі та методи навчання персоналу у сфері туристичної діяльності.

Світовий ринок навчання і розвитку персоналу (мова йдеться про США, Західну Європу, Австралію, як найбільш яскраві ринки навчання та розвитку) піддається впливу двох потужних тенденцій: 1) неформальні методи навчання займають все більший обсяг у змішаному навчанні, яке вважається єдиною ефективною концепцією корпоративного навчання; 2) навчання та розвиток все сильніше прив'язується до довгострокової мети бізнесу, що стає стратегічною функцією туристичної фірми. Слід додати, що стрімкий розвиток електронного навчання, яке можна було спостерігати з 2012 року, вже у 2021 році досяг свого піку. У 2022 році жоден фахівець не піднімає питання про його ефективність. За вказане десятиріччя професіонали встигли переконатися, що Інтернет-мережа є чудовим засобом для обміну інформацією, а більшість великих фірм планують впроваджувати перевірені і досконалі види e-learning (електронного навчання).

Пріоритетними залишаються програми підготовки керівників та фахівців. На них відводиться до 30% бюджету туристичних фірм на навчання. Далі йдуть курси, що присвячено галузевій специфіці, а також обов'язкові для більшості іноземних компаній адаптаційні програми. В області навчання інформаційним технологіям, навпаки, намічається деякий спад споживчого інтересу. Спочатку програми e-learning позиціонувалися як більш дешеві аналоги звичайних курсів.

Сьогодні стає очевидним той факт, що заощадити за рахунок них складно. Впровадження e-learning передбачає серйозні витрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, обслуговуючий персонал та технічну підтримку [4].

Завоювавши ринок, програми e-learning назавжди змінили саму структуру корпоративного навчання й це позначилося на організації внутрішніх тренінгів. Модель «корпоративного університету», яка припускає очне відвідування занять, поступово змінюється моделлю «тренінгового обслуговування», згідно з якою провайдери організують навчання співробітників в режимі он-лайн у будь-який зручний для час. Ще одна помітна світова тенденція корпоративного навчання – аутсорсинг тренінгових послуг. Однак, навряд чи можна говорити про впровадження зазначеного варіанту корпоративного навчання на більшості інтернет-простору. Аутсорсинг, у повному розумінні слова, популярний лише у порівняно невеликої кількості туристичних фірм. Тоді, як більшість вважає за краще просто звертатися за допомогою консалтингових агентств та провайдерів програмних засобів. При цьому, підвищеним попитом користуються системи навчання керівників (LMS – Learning management systems), які розроблені за індивідуальним замовленням підприємств. Наступні кілька років будуть цілком присвячені підвищенню результативності L&D-департаментів (Learning and Development – навчання та розвиток). Як наслідок, на ринку залишаться тільки ті тренінгові компанії, які демонструють ефективність, домагаються результату і перевершують очікування клієнтів. Крім того, на ринку освітніх бізнес-послуг з'явилась посадова позиція «T&D-фахівець» (talent and development specialist – фахівець з розвитку талантів). Lfyf позиція HR-підрозділів, яка займається розвитком персоналу, оцінкою його розвитку та розбудовою кар'єри персоналу.

Світові тенденції навчання проявляються й в Україні. Зміст тенденцій навчання та розвитку персоналу туристичних фірм представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Зміст тенденцій навчання та розвитку персоналу туристичних фірм

Назва тенденції	Сутність тенденції
Зростання кількості компаній, які розробили моделі компетенцій	Популярність моделей компетенцій буде зростати, як наслідок – буде зростати попит на оцінку за компетенціями, на консалтинг та підтримку у впровадженні неформальних методів навчання з боку провайдерів. Успіху досягнуть ті провайдери, які поряд з тренінгами зможуть запропонувати своїм клієнтам комплексні програми з розвитку компетенцій персоналу, особливо з розвитку мислення.
Збільшення програм розвитку кадрового резерву (талентів)	Зростає число компаній, які запускають програми з розвитку талентів без особливої уваги до їх ефективності. У реалізації подібних програм успішними будуть ті HR- та T&D-команди, які орієнтуються в питаннях використання різних методів розвитку, прикладів з практики інших компаній.
Розвиток коучинг-тенденцій	Зростання попиту буде стримуватися до ти, поки на ринку не стане достатньої кількості професійних коучів. Це можуть бути коучі з числа топ-менеджерів, які зробили успішну кар'єру, досягли висот у бізнесі й підійшли до рубежу, коли є потреба ділитися своїми знаннями та досвідом.
Розвиток дистанційного навчання (e-learning)	Зростання попиту на впровадження дистанційного навчання буде з боку компаній, які готові інвестувати в e-learning з метою економії бюджету. Провайдерам тренінгових послуг все частіше доводиться взаємодіяти з розробниками курсів e-learning для побудови комплексних програм змішаного навчання.
Обмін знаннями між співробітниками	Буде зростати попит на послуги професійних фасилітаторів, які допоможуть компаніям не тільки провести подібні заходи, але й підготувати їх, поставити цілі, провести чіткі комунікації перед та після заходу. Зокрема, буде зростати попит на тренінги для внутрішніх фахівців, які будуть виконувати роль фасилітаторів у подібних заходах.

Короткі тренінги та виступи спікерів	Попит на «дискретне» навчання буде зростати. На корпоративних конференціях замовники будуть бажати бачити відомих тренерів й консультантів у форматі короткого виступу. Ринку доведеться відрегулювати вартість на таку послугу, щоб замовники задовольняли свій попит та тренери бачили вигоду у такій послугі.
Оцінка ефективності навчання	Є кейси оцінки ROI й оплати послуг провайдера у залежності від досягнутих результатів після тренінгу.
Розвиток корпоративних університетів	Підвищення уваги компаній до свого іміджу як роботодавця і бажання систематизувати T&D-активність компанії. Від провайдерів буде вимагатися готовність співпрацювати, створювати спільні програми, кооперуватися для роботи в рамках корпоративних університетів.
Грамотне управління тренінговою компанією	Успіх матимуть тільки ті компанії, якими управляє менеджер, а не тренер. Ефективність роботи провайдера буде залежати від здатності його керівника залучати і розподіляти ресурси, чітко вибудовувати позиціонування компанії і забезпечувати клієнтам висококласний сервіс.
Розвиток ринку T&D-фахівців	Через 3-4 роки ринок буде невелиювати грань між «зовнішніми» та «внутрішніми» фахівцями з навчання та розвитку. Ротація фахівців стане звичною справою.

На основі проведеного аналізу тенденцій навчання та розвитку персоналу туристичних фірм в Україні та світі можна зазначити, що відбувається значний стрибок професіоналізму у фахівців з навчання та розвитку. Рівень вітчизняних фахівців не поступається, а й дуже часто є вищим за рівень зарубіжних колег.

Найближчим часом слід очікувати, що ідеї, їх перспективи навчання буде сфокусовано на трьох базових питаннях: 1) управління знаннями; 2) управління продуктивністю; 3) зміна поведінки. Тренерам, які здатні працювати в усіх сферах туристичного бізнесу і розуміють ключові процеси, показники, рушійні фактори доведеться

пройти підвищення кваліфікації і стати консультантами з трансформації цього бізнесу. Традиційні відділи навчання будуть скорочені: їх розміри будуть обгрунтовані відповідно до вартості, ефективності та здатності створювати додану вартість для вітчизняного туристичного бізнесу.

Таким чином, за сучасних умов ведення туристичного бізнесу (зростання конкуренції, збільшення ролі людського фактору, фінансова криза, пандемія, військовий стан, глобальні конфлікти, тощо) компанії все більше прагнуть до скорочення фінансування заходів, які дають прогнозовані результати й найвищу віддачу. Багато компаній відмовляються від навчальних програм, цінність яких не може бути обгрунтована з фінансової точки зору (і, на жаль, «до поліпшення ситуації» звільняють фахівців з навчання персоналу).

У підсумку, все це говорить про те, що сьогодні у серйозній небезпеці опинилися вже не окремі тренери або тренінгові компанії – у багатьох випадках під сумнів ставиться доцільність функції інноваційного навчання. Розробляючи «стратегію порятунку» тренерам терміново слід змінювати уявлення про світ бізнесу та освоювати в туристичній фірмі нові ролі. Найважливіші умови зміни наступні: 1) виявляти потреби бізнесу; 2) досягати практичних результатів, які перевершують майбутні очікування; 3) оцінювати вклад у досягнення успіху та розвитку компанії та переконливо демонструвати його зацікавленим сторонам.

Література

1. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Research of the specifics of providing tourist education in the latest conditions: marketing approach. *Role of science and education for sustainable development* : monography ; Part 2.13. University of Technology, Katowice, Poland, 2021. 980 p. P. 252–266.
2. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* :

- monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37–46.
3. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services. *Contemporary technologies in the educational process* : monography. Edited by Magdalena Wierzbik-Stronska, Galyna Buchkivska. Katowice, Poland, 2020. pp. 141–148.
 4. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Transformation of the personnel management system of a typical hospitality enterprise into an innovative structure. *Економічний простір* : Збірник наукових праць. Дніпро : ПДАБА, 2020. № 164. 170 с. С. 129–133.
 5. Vasylychev D., Tsviliy S., Gurova D. Innovation of the organizational and economic system of the restaurant business enterprise in the context of ensuring quality of consumption. *Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization*. Monograph. Editors : Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole (Poland), 2020. 428 p. P. 334–343.
 6. Vasylychev D., Tsviliy S., Zhilko O. Socio-economic aspects of staff's innovative development and training in service enterprises: world and domestic experience. *Digital transformation of society: theoretical and applied approaches* : monography ; Part 2.5. Monography 46, University of Technology, Katowice, Poland, 2021. 661 p. P. 315–326.
 7. Карпенко А. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя : ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.
 8. Болюбаш Я. Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти: Навч. посібник для слухачів закладів підвищення кваліфікації системи вищої освіти. Київ : ВВП «КОМПАС», 1997. 64 с.