

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М.
« ____ » _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
на тему:

**Система підготовки фахівців туризму в
Польщі**

Виконавець: здобувач вищої освіти 6 курсу групи Т-112М Сидоров Дмитро
Денисович

Науковий керівник: професор, завідувач кафедри МТіКЗ НАУ
Дудник Іван Миколайович

Нормоконтролер: _____
(підпис)

Борисюк Оксана Анатоліївна
(П.І.Б.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства
Спеціальність: 242 «Туризм»
ОПП: «Туризмознавство»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Сидоров Дмитро Денисович

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Система підготовки фахівців туризму в Польщі» затверджена наказом ректора № 1627 /ст від «22» вересня 2022 р.
2. Термін виконання роботи: з «05» вересня 2022 р. по «30» листопада 2022 р.
3. Вихідні дані роботи: при написанні дипломної роботи у якості джерельної бази використовувалися нормативно-правові документи, зокрема, результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування системи розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі; інформація, представлена в мережі Інтернет на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження системи управління професійним розвитком фахівців сфери туризму в Польщі.

4. Зміст пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИЗМУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПОЛЬЩІ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Рис. 1.1. Етапи управління професійним розвитком персоналу у системі професійної підготовки фахівців сфери туризму, Рис. 2.1. Динаміка державних витрат на розвиток туризму в Польщі, Рис. 2.2. Динаміка кількості туристичних прибуттів до Республіки Польща, Рис. 2.3. Географія в'їзного туристичного потоку Польщі, Рис. 3.1. Система навчання фахівців туристичної галузі Польщі (авторський підхід), Рис. 3.2. Технологія впровадження системи грейдів (авторський підхід).

6. Календарний план-графік

№ з/п	Завдання	Термін Виконання	Відмітка про виконання
1.	Проаналізувати літературні та інші джерела з проблеми дослідження.	22.08 - 26.08 2022 р.	Виконано
2.	Обґрунтувати об'єкт, предмет дослідження, сформулювати завдання і мету. Написати вступ.	27.08 – 31.08 2022 р.	Виконано
3.	Проаналізувати різноманітні джерела інформації щодо особливості системи підготовки фахівців. Написати перший розділ.	01.09 - 15.09 2022 р.	Виконано
4.	Аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі. Написати другий розділ роботи.	16.09 - 27.09 2022 р.	Виконано
5.	SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні. Написати третій розділ роботи та висновки.	28.09 - 19.10. 2022 р.	Виконано
6.	Узагальнити результати проведеного дослідження, сформулювати висновки.	20.10 - 28.10 2022 р.	Виконано
7.	Підготувати доповідь на попередній захист, розробити демонстраційні матеріали.	29.10 - 02.11 2022 р.	Виконано

8.	Провести роботу над зауваженнями після попереднього захисту дипломної роботи.	03.11 - 10.11. 2022 р.	Виконано
9.	Захист дипломної роботи.		

7. Дата видачі завдання: «22» серпня 2022 р.

Науковий керівник дипломної роботи _____ Дудник І.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Сидоров Д.Д.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Система підготовки фахівців туризму в Польщі»: 74 сторінок, 6 рисунків, 5 таблиць, 55 використаних літературних джерел та 1 додаток.

Об'єкт дослідження – управління професійним розвитком фахівців сфери туризму в Польщі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи до процесу розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі.

Мета дослідження – обґрунтування особливостей професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі та обґрунтування напрямків її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутність та особливості системи підготовки фахівців як об'єкта наукового дослідження;
- визначити особливості професійної підготовки фахівців сфери туризму;
- виявити методи аналізу та оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму ;
- надати загальну характеристику системи вищої професійної освіти в Польщі;
- провести аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі;
- проаналізувати сучасний стан системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у галузі туризму;
- визначити шляхи підвищення ефективності розвитку професійної моделі фахівців туристичної галузі Польщі;
- провести SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні;
- розробити інноваційний проєкт вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму.

Методи дослідження. Були використані методи: індукції та дедукції, аналізі та синтезі, аналогії, системному підході, спостереженні, порівнянні та ін. Для накопичення, зберігання, обробки та представлення результатів дослідження використано сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування системи розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі; інформація, представлена в мережі Інтернет на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження системи управління професійним розвитком фахівців сфери туризму в Польщі.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИЗМУ	5
1.1. Сутність та особливості системи підготовки фахівців як об'єкта наукового дослідження	5
1.2. Особливості професійної підготовки фахівців сфери туризму	10
1.3. Методи аналізу та оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПОЛЬЩІ	24
2.1. Загальна характеристика системи вищої професійної освіти в Польщі	24
2.2. Аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі	32
2.3. Сучасний стан системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у галузі туризму	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	38
3.1. Шляхи підвищення ефективності розвитку професійної моделі фахівців туристичної галузі Польщі	38
3.2. SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні	41
3.3. Розробка інноваційного проекту вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми роботи. За сучасних умов розвитку економічних процесів, наявності жорсткої конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу та необхідності туристичних підприємств у постійному розвитку, формуванні конкурентних переваг, значну роль відіграє трудовий потенціал, наявність необхідних знань, умінь та навичок фахівців сфери туризму. Однак підтримка належного рівня цього потенціалу є складним завданням, яке реалізується через ефективну систему розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, персонал туристичної сфери стає більш конкурентоспроможним на ринку праці і отримує додаткові можливості для свого професійного зростання. Тому проблема дослідження проблем та напрямів удосконалення професійної підготовки фахівців сфери туризму набуває все більшої актуальності.

Питанням професійної підготовки фахівців сфери туризму присвячені праці таких авторів як: Агавердієва Х. Ф., Архипова С. П., Биков В. Ю., Болотова О. О. Болотнікова І. В., Бучинська Т. В., Вакалюк Т. А., Грабовська І. В., Дискіна А. А., Іванова С. М., Когут С. Я., Морозов О. Ф., Олексюк В. П., Ростока М. Л., Савченко В. А., Семикіна М. В., Шоляк О. Ю. та ін. Фахівці сходяться до думки, що професійне навчання є необхідним елементом розвитку персоналу, його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного управління туристичним підприємством в цілому. Тому на даний час виникає потреба подальшого дослідження професійної підготовки фахівців сфери туризму як засобу розвитку трудового потенціалу підприємств Польщі за сучасних умов.

Мета роботи є обґрунтування особливостей професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі та обґрунтування напрямків її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність та особливості системи підготовки фахівців як об'єкта наукового дослідження;
- визначити особливості професійної підготовки фахівців сфери туризму;
- виявити методи аналізу та оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму ;
- надати загальну характеристику системи вищої професійної освіти в Польщі;
- провести аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі;
- проаналізувати сучасний стан системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у галузі туризму;
- визначити шляхи підвищення ефективності розвитку професійної моделі фахівців туристичної галузі Польщі;
- провести SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні;
- розробити інноваційний проєкт вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму.

Об'єкт дослідження: управління професійним розвитком фахівців сфери туризму в Польщі.

Предмет дослідження: теоретико-методичні підходи до процесу розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі.

Методи дослідження: індукції та дедукції, аналізі та синтезі, аналогії, системному підході, спостереженні, порівнянні та ін. Для накопичення, зберігання, обробки та представлення результатів дослідження використано сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування

системи розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму в Польщі; інформація, представлена в мережі Інтернет на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження системи управління професійним розвитком фахівців сфери туризму в Польщі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИЗМУ

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

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

Термін «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 [13, с. 19]. 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. У такому разі 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 [28, с. 45].

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 підвищенні якості 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 [16]. Метою розвитку системи підготовки фахівців є забезпечення туристичного підприємства добре підготовленими працівниками відповідно до цілей розвитку персоналу. 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, основними підсистемами якої є [33, с. 215]:

- ділова кар'єра, навчання співробітників;
- мотивація та стимуляція;
- співпраця з заповідниками;
- моніторинг і сертифікація розвитку;
- ресурсне забезпечення професійного розвитку;
- управління саморозвитком співробітників.

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. Під управлінням персоналом розуміється сукупність управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку та діяльність фахівців сфери туризму з метою

максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [7].

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» [11]. 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 [7, с. 361].

Управління професійним розвитком персоналу можна розділити на два виміри: індивідуальний та організаційний. На індивідуальному рівні управління кар'єрою – це усвідомлена та послідовна реалізація вашого бачення кар'єри: план особистого розвитку, визначення особистого кар'єрного шляху та підвищення ваших навичок. Зосереджено на конкретних професійних та особистих потребах, установках та цінностях, тобто окремі працівники не враховують цілі та плани туристичного підприємства. Це пов'язано з сучасними умовами ринку праці, коли бачення кар'єри на туристичному підприємстві стає все більш застарілим. Існує нова парадигма кар'єри – необмежена, багатопотокова, багатогранна й у багатьох організаціях з точки зору фірми, що керує кар'єрою співробітника, – допомагає реалізувати плани туристичного підприємства за рахунок найбільш ефективного використання робочої сили, хоча враховуйте їх. Особисті потреби та цілі. Добре підготовлене управління кар'єрою має вирішальне значення для задоволення потреб компанії, безперервності бізнесу, кращого відповідності навичок співробітників їхнім завданням та оптимального використання їх потенціалу. Це також могло б допомогти залучити більш амбітних кандидатів на заміщення вакантних місць. Продумане, сплановане та послідовне управління кар'єрою допомагає створити позитивний імідж компанії серед потенційних співробітників.

Система стимулювання праці передбачає низку заходів, спрямованих на підвищення трудової активності фахівців сфери туризму, тим самим підвищення ефективності та якості праці. Однак працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, які винагороди будуть присуджені за неухильне виконання, а які санкції будуть накладені за порушення. Тому система стимулювання праці має бути створена на певній основі (коригуючи рівень зайнятості). Тому система стимулювання праці відіграє життєво важливу роль у діяльності туристичних підприємств [15, с. 78].

Таким чином, професійна підготовка фахівця сфери туризму є діяльністю, 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 професійної підготовки фахівців сфери туризму

Сучасна професійна підготовка фахівців сфери туризму орієнтована на освоєння шести видів туристичного досвіду: ефективної практичної туристичної діяльності, пізнавального туристичного досвіду, соціальної взаємодії, морально-етичного досвіду поведінки туриста, духовного досвіду особистості та досвіду свідомості, що рефлексує. Оновлення змісту професійної туристичної освіти є результатом інтеграції різних видів туристичної діяльності як між собою, так і з іншими видами економічної діяльності, а також взаємодії функціональних просторів: освітнього, туристичного та професійного.

Ефективний розвиток професійної туристичної освіти неможливий без соціального партнерства, під яким ми розуміємо систему взаємовідносин, спрямовану на підготовку компетентних та конкурентоспроможних на ринку праці фахівців у сфері туризму. Учасниками соціального партнерства є педагоги, студенти, роботодавці, які представляють підприємства туристичного бізнесу та громадські організації. Роботодавці, зацікавлені у

підготовці компетентних фахівців, найчастіше самі виявляють ініціативу в організації соціального партнерства та беруть на себе такі функції [34]:

- беруть участь у розробці кваліфікаційних вимог, професійних стандартів та освітніх програм;
- формують пріоритети навчання на робочому місці;
- беруть участь у формуванні державної політики та прийнятті рішень у галузі професійної освіти;
- визначають вимоги до змісту навчання та до підсумкової оцінки;
- забезпечують залучення фінансових ресурсів та контроль за їх використанням;
- беруть участь у управлінні навчальними закладами професійної освіти.

У межах перерахованих напрямів у сфері інтересів соціальних партнерів входять такі питання [2, с. 67]:

- визначення змісту професійної освіти та підвищення якості навчальних планів та програм;
- визначення умов та цілей розробки професійних кваліфікацій та базових професійних умінь;
- здійснення професійної орієнтації;
- тривалість обов'язкового навчання;
- підготовка викладацького складу;
- організація та здійснення виробничого навчання;
- забезпечення зайнятості серед молоді;
- організація та функціонування системи безперервного навчання та підвищення його доступності;
- забезпечення законодавчого закріплення всіх вище перелічених питань [2, с. 68].

Тенденція розширення соціального партнерства обумовлена кількома причинами, серед яких виділяються необхідність набуття нових умінь та підвищення кваліфікації протягом усього життя, викликані швидкими

темпами розвитку технологій та мобільністю ринку праці та переходом до компетентної моделі навчання, що дозволяє адаптуватися у ситуації, що змінилася.

Існує безліч методів розвитку професійних знань та навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи – навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем. Професійне навчання готує працівника до виконання різних функцій системи підготовки фахівців, які традиційно асоціюються з певною посадою. Протягом свого професійного життя людина зазвичай займає не одну, а кілька посад. Послідовність посад, які займає співробітник на туристичному підприємстві, називається його кар'єрою в сфері туризму [5, с. 104].

Професійна підготовка фахівців сфери туризму – це систематичний процес формування у фахівців сфери туризму теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи [12, с. 145]. 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 [26, с. 42].

Етапи управління професійним розвитком персоналу у системі професійної підготовки фахівців сфери туризму представлені на рис. 1.1.

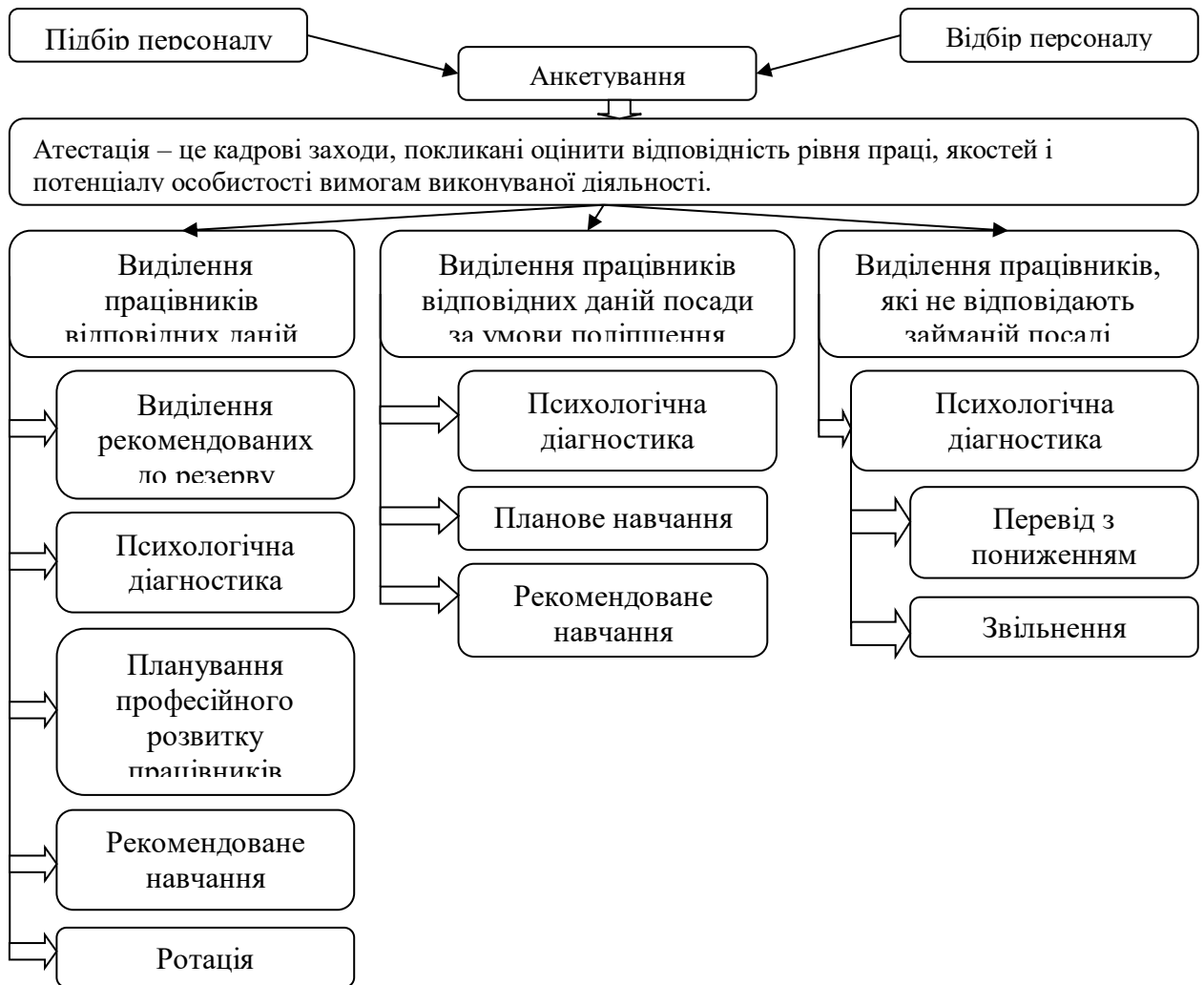


Рис. 1.1. Етапи управління професійним розвитком персоналу у системі професійної підготовки фахівців сфери туризму

Джерело: [5, с. 98]

Враховуючи складну економічну ситуацію в країні, матеріальне стимулювання як мотиваційний фактор відіграє життєво важливу роль для фахівців сфери туризму будь-якого рівня. Як правило, менеджери всіх рівнів працюють на контрактній основі, наймані у власника. За успішне виконання завдань вони винагороджуються, а розмір винагороди залежить від прибутковості бізнесу [8, с. 295].

Заходи щодо збагачення та гуманізації праці не тільки покращують умови праці та забезпечують здоров'я та безпеку фахівців сфери туризму, а й сприяють демократизації управління та залученню нових менеджерів до управління туристичним підприємством. Методи нематеріального

стимулювання системи підготовки фахівців, пов'язані з участю робітників і фахівців в управлінні організацією, можуть краще задовольнити потреби найвищого рівня, забезпечуючи тим самим її подальший розвиток [3, с. 65].

З точки зору розвитку системи підготовки фахівців, участь працівників у корпоративному управлінні приносить користь як персоналу, так і туристичному підприємству. Тому участь фахівців сфери туризму в управлінні може сприяти задоволенню потреб туристичних менеджерів у визнанні та самоствердженні, збереженні, а в деяких випадках – покращенні їх соціального статусу в трудовому колективі, також працівники мають більше можливостей розширити свій професійний кругозір, здобувши нові знання, навички та вміння. Участь працівника в управлінні туристичним підприємством спонукає його постійно вдосконалювати свої професійні навички, оскільки прийняття правильних управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності, до того ж дозволяє йому спілкуватися з професіоналами для вирішення певних проблем, обмінюватися передовим досвідом, збагачувати один одного і тим самим забезпечувати їх подальший розвиток [3].

Для підприємств сфери туризму участь фахівців сфери туризму в управлінні процесом надання туристичних послуг може повною мірою розкрити трудовий та освітній потенціал фахівців сфери туризму, підвищуючи тим самим рівень ефективності надання туристичних послуг. Більш ефективне використання освітнього потенціалу співробітників дозволяє компаніям збільшувати прибуток і на цій основі відшкодовувати витрати на розвиток співробітників, у тому числі витрати на навчання [32, с. 59].

Отже, розвиток стратегії професійної підготовки фахівців сфери туризму є пріоритетною для формування конкурентоспроможної, високоспеціалізованої, відповідальної та згуртованої робочої сили на туристичному підприємстві, яка сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної корпоративної стратегії. Частиною корпоративного управління та стратегії розвитку професійної підготовки фахівців сфери

туризму є мотивація співробітників. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного працівника дозволить підвищити продуктивність праці і тим самим – досягти бажаних цілей та досягти головної місії туристичного підприємства – максимально можливого прибутку.

1.3. Методи аналізу та оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму

В умовах сучасної ринкової економіки, діяльність будь-якого підприємства туристичної сфери включає в себе постійний систематичний аналіз і оцінку ефективності використання ресурсів, в тому числі ефективність підготовки фахівців туризму. Відомі теоретики в області персонального менеджменту О. Ф. Морозов та В. О. Гончар визначають оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних з програмами виявлення впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства та для порівняння їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [31, с. 93].

Основною стратегічною метою оцінки впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. Вимірювання і оцінка ефективності функціонування і розвитку системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства:

– своєчасно діагностувати проблеми, що виникають в ході реалізації системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, і активно впливати на поточний стан системи з метою їх усунення;

- приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи й прогнозувати їх вплив на ключові параметри впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства;

- здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби та інших підрозділів [37, с. 221].

Практикуючі фахівці в процесі дослідження впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства вирізняють ряд факторів, які ускладнюють оцінювання ефективності підготовки фахівців туризм:

- робота служби кадрового менеджменту має не тільки кількісні, але і якісні цілі;

- на кінцеві результати роботи служби впливає безліч факторів (наприклад, плинність кадрів може залежати і від умов робочого місця, і від характеру керівника лінійного підрозділу);

- кінцеві результати діяльності віддалені за часом (наприклад, заходи щодо поліпшення корпоративної культури, навчання резерву не дають негайної віддачі) [16].

Існує безліч різних підходів до визначення вплив підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства. Однак ні в Україні, ні в світі немає єдиної загальноприйнятої методики.

У зарубіжній практиці поширення отримали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, метод повернення інвестицій ROI (Return on investment), методики Джека Філіпса і Дейва Ульріха [20, с. 177].

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів по персоналу в організації.

Проведення опитування здійснюється як власними силами, так і з залученням консультантів. Опитувальні листи, як правило, містять загальні («Чи задоволені ви роботою кадрової служби?») і приватні питання («Наскільки результативно, на вашу думку, було проведено цей захід?»). Подібна оцінка може проводитися разово або регулярно. Основною перевагою

цього методу є простота і можливість реалізації без залучення додаткових ресурсів. Основний недолік – неминучий суб’єктивізм в оцінках [16].

Метод бенчмаркінгу полягає в порівнянні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших підприємств на ринку. Подібний метод набув широкого поширення за кордоном. Він здійснюється в кілька етапів.

На першому етапі формується проектна команда експертів.

На другому етапі відбувається збір і детальний аналіз інформації, в ході якого експерти запитують в організацій-учасників дослідження необхідну документацію і проводять конфіденційне опитування працівників про роботу кадрової служби.

На третьому етапі здійснюється порівняння показників діяльності кадрових служб кожної організації з отриманими узагальненими показниками і виявлення «слабких» місць в системі управління людськими ресурсами [7, с. 361].

Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності підприємств – відомості про служби повинні бути відкритими і достовірними. Крім цього, такий метод є досить дорогим: в країнах Європи участь в проекті становить до 10 тисяч євро для кожної організації.

Метод оцінки повернення інвестицій ґрунтується на показнику ROI (Return of investment – повернення інвестицій) [18, с. 171], який застосовується практично у всіх сферах бізнесу, в тому числі і в сфері впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства. Показник розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{(R-I)}{I \times 100}$$

(1.1)

де ROI – повернення інвестицій, у відсотках,

R – отриманий дохід,

I – понесені витрати [33, с. 35].

Використання цього методу пов'язане з певними труднощами при розрахунку витрат, від точності яких залежить достовірність отриманих результатів. Крім безпосередніх витрат, необхідно враховувати приховані витрати, підрахунок яких є досить трудомістким процесом.

Також складно визначити безпосередній дохід від системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства. Автор В. Ю. Биков приводить ряд методик для визначення доходів в системі управління людськими ресурсами:

1. Порівняння – співставлення прибутку підприємства, отриманого до проведення заходів по управлінню персоналом і після їх закінчення.

2. Використання контрольних груп – персонал ділиться на дві групи, тотожні за рівнем кваліфікації, в одній з яких проводяться заходи. Між показниками роботи обох груп визначається різниця, що характеризує ефект проведених заходів. Основна складність полягає в необхідності грамотного підбору рівноцінних груп максимально схожої кваліфікації.

3. Використання системи КРІ (key performance indicators – ключові показники ефективності). Ця система дозволяє формувати на підприємстві показники ефективності окремо для кожної позиції (близько десяти на посаду). Недоліком є те, що не на всіх підприємствах є система КРІ через складність і високу вартість впровадження [8, с. 295].

Комплексна методика Джека Філліпса, розроблена американським фахівцем з управління людськими ресурсами, дозволяє оцінювати вплив підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства за п'ятьма показниками:

- оцінка інвестицій в кадрову службу – розраховується як відношення витрат на її надання персоналу до операційних витрат організації;
- показник витрат з підготовки фахівців туризму підприємства на одного працівника – розраховується як відношення витрат на їх надання персоналу до кількості працівників організації;

- показник відсутності на робочому місці – розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень працівників;
- показник задоволеності працівників – визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування;
- показник єдності і згоди на підприємстві – підраховується на основі статистичних даних продуктивності і оцінки ефективності праці [14, с. 168].

Методика Дейва Ульріха широко застосовується в країнах Західної Європи. Вона передбачає оцінювання ефективності підготовки фахівців туризм п'ятьма способами:

1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Зростання або спад продуктивності Д. Ульріх пов'язує з ефектом від проведення певних кадрових заходів. Однак, достовірність подібного підходу досить спірна, оскільки важко визначити, чи вплинули на продуктивність праці працівника саме чинники, регульовані персональним менеджментом.

2. Показник швидкості бізнес-процесів. Визначається шляхом порівняння швидкості здійснення певних операцій в різних компаніях. Він є різновидом бенчмаркінгу з усіма властивими даній методиці недоліками.

3. Витрати і інші результати при проведенні спеціальних програм. Є повним аналогом ROI.

4. Показники навичок працівників, лояльність, моральний клімат в колективі, оцінювані за допомогою анкетування, тестування або проведення інтерв'ю. Використовуючи цей метод, вкрай складно точно встановити причину змін: робота кадрової служби або інші фактори.

5. «Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після [36, с. 54].

Так, А. Л. Тількунов [66] порівнює ефективність системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства з результатами незалежної оцінки діяльності служби впливу підготовки

фахівців туризму і формує систему, що включає сім показників оцінки ефективності кадрової служби:

- професійні якості працівників, які оцінюються за результатами атестації, проведеної зовнішніми консультантами;
- відсоток закритих вакансій, що визначається керівником організації;
- відсоток помилок виробничої діяльності, що визначається зовнішніми консультантами;
- число рекламаций, підраховуваних із-за скарг або аналогічних інструментів фіксації відгуків;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі, що визначається на підставі опитувань працівників зовнішніми консультантами;
- кількість пропусків або відсутності працівників на робочому місці без поважних причин на підставі вивчення табелів робочого часу;
- рівень плинності кадрів, що визначається шляхом вивчення внутрішньої статистики організації [16].

Автори Х. Снігур, Ю. Одегов і Л. Котова [33, с. 144] пропонують проводити оцінку ефективності діяльності кадрової служби з економічної точки зору. Авторами запропонований спосіб визначення співвідношення витрат на забезпечення організації кваліфікаційними працівниками і отриманих результатів діяльності шляхом віднесення витрат на пошук і навчання персоналу до прибутку організації.

Вплив підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, на думку Н. Насад, Ю. Одегова і Л. Котової, може бути охарактеризована через показник витрат на навчання одного працівника, що розраховується як відношення витрат на навчання працівників до середньооблікової чисельності персоналу [42, с. 117].

Ефективність регулювання кадрового складу автори пропонують визначати за допомогою трьох показників:

- кількісної укомплектованості кадрового складу, що розраховується як відношення середньооблікової чисельності працівників до числа робочих місць;
- якісної укомплектованості кадрового складу, що визначається часткою інженерно-технічних працівників з вищою освітою і часткою працівників із середньо-спеціальною освітою;
- рівня виконання зобов'язань по підбору кількості працівників, передбаченого штатним розкладом підприємства, що визначається через дотримання встановлених термінів пошуку працівників [11].

Ефективність управління кадровим резервом пропонується оцінювати, виходячи з укомплектованості резерву кадрів щодо висунення на посади керівників та спеціалістів. У систему показників оцінки вплив підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства Д. Ульріх, Ю. Одегов і Л. Котова включають показник, що характеризує рівень лояльності колективу, – кількість скарг працівників керівництву організації і в державні органи [12, с. 145]. Ефективність служби персоналу в галузі охорони праці, на думку авторів, визначається на підставі підрахунку числа профзахворювань і випадків виробничого травматизму.

Пропонована М. О. Карпуленко комплексна система впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства представляє певний інтерес у теоретичному плані [28, с. 45]. Так, ефективність функціонування комплексної системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак наразі немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем. Не

викликає сумнів релевантність оцінки числа скарг працівників керівництву організації, яка багато в чому залежить від організаційної культури організації та розвиненості внутрішньо-корпоративних відносин [11].

Варто також зазначити, що такий індикатор, як відношення витрат на навчання персоналу до середньооблікової чисельності працівників, значною мірою залежить від рівня добробуту підприємства.

Автор Ю. Грищук [19, с. 77] пропонує оцінювати ефективність діяльності кадрової служби через розрахунок п'яти економічних індикаторів.

1. Економічний ефект від зміни плинності кадрів (S_{TK}) автор визначає за формулою:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \times H \times S_{ПО} \quad (1.2)$$

де H – чисельність персоналу підприємства,

$S_{ПО}$ – сума витрат на пошук і навчання нового працівника,

$\Delta k_{КТ}$ – коефіцієнт зміни плинності, що визначається як відношення різниці в процентних пунктах до 100% [19, с. 78].

При визначенні коефіцієнта зміни плинності, С. Я. Когут [30, с. 139] враховує тільки тих працівників, причиною звільнення яких стали незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, без обліку звільнених через переїзд або за сімейними обставинами. Динаміка числа звільнених через незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, що трактується автором методики як результат діяльності служби персоналу на ефективність діяльності підприємства.

Вартість підбору і навчання нового працівника ($S_{ПО}$) визначається автором як середня вартість прийому і підготовки одного працівника кадровим агентством або як відношення місячного посадового окладу особи, відповідальної за пошук і адаптацію нових працівників, до середньомісячної кількості підібраних працівників за останній рік [27, с. 47].

2. Економічний ефект, викликаний зміною обсягу наданих послуг внаслідок причин, пов'язаних з персоналом ($S_{ГП}$), визначається за формулою:

$$S_{ГП} = \Delta B \times C_{ВГП} \quad (1.3)$$

де ΔB – різниця між недовиконанням плану по реалізації послуг з вини персоналу за поточний і попередній місяць, що виражена в тоннах,

$C_{BП}$ – відпускна ціна послуг, в гривнях,

ΔB оцінюється, ґрунтуючись на причини невиконання планових показників кожною зміною, пов'язаною з людським фактором [37, с. 221].

3. Економічний ефект, пов'язаний з оптимізацією чисельності персоналу підприємства ($S_{Oч}$), автор визначає як добуток кількості скорочених робочих місць і середньої величини витрат на 1 працівника в місяць, включаючи заробітну плату, величину пенсійних і страхових відрахувань [30, с. 141].

4. Економічна ефективність служб підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства в грошовому еквіваленті ($S_{CУП}$) визначається за формулою:

$$S_{CУП} = S_{TK} + S_{П} + S_{Oч} - C_{CУП} \quad (1.4)$$

де $C_{CУП}$ – витрати на утримання служби впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства (заробітна плата, страхові та пенсійні відрахування, виплати соціального характеру) [32, с. 59].

5. П'ятий індикатор економічної ефективності кадрового управління – коефіцієнт рентабельності служби впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, що розраховується як відношення економічної ефективності служби персоналу ($S_{CУП}$) до витрат на утримання кадрової служби ($C_{CУП}$). Практичне застосування наведеної системи показників може бути ускладнене низкою факторів. По-перше, показник $S_{П}$ можливо розрахувати на виробничих підприємствах. У сфері послуг його визначення ускладнюється специфікою діяльності. По-друге, процес об'єктивного визначення факторів невиконання завдання істотно ускладнений необхідністю його розгляду комісією. По-третє, ця система не дозволяє комплексно оцінити ефективність системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, оскільки не розглядає ефективність процесів адаптації, мотивації, атестації працівників, управління розвитком персоналу і формування кадрового резерву. Їх ефективність

вимірюється через опосередковані показники. Однак така система може мати прикладне застосування в окремих галузях [20, с. 177].

При вивченні праць сучасних вчених з метою пошуку найбільш оптимальних методик оцінки впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства виявився ряд недоліків, що ускладнюють використання даних методик:

- відсутність конкретних критеріїв оцінки для більшості показників;
- складність або неможливість точного розрахунку деяких показників;
- відсутність показників, що характеризують багато підсистем управління персоналу: формування кадрового резерву, контролю мотивації, адаптації, розвитку персоналу;
- складність застосування багатьох показників на підприємствах сфери послуг;
- неможливість отримання зведеної оцінки ефективності функціонування системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства [31, с. 95].

Підводячи підсумок аналізу існуючих методів оцінки впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, можна зробити висновок, що у вітчизняній і зарубіжній практиці існує чотири групи підходів до оцінки впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, що здійснюються за принципом: експертної оцінки; бенчмаркінгу; порівняння витрат і економічного ефекту; аналізу соціально-економічних чинників діяльності працівників. Ці чотири групи мають певні недоліки, які ускладнюють їх використання, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість чинників, що впливають на економічну ефективність організації, значний часовий розрив між заходами щодо вдосконалення соціальних умов трудової діяльності і зростанням економічного ефекту. Досить непростим завданням є застосування сукупності

цих інструментів для комплексної оцінки системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства у зв'язку з абсолютно різними підходами до формування критеріїв оцінки. Все це є свідченням актуальності проблеми розробки методики оцінки ефективності системи кадрового менеджменту на туристичних підприємствах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПОЛЬЩІ

2.1. Загальна характеристика системи вищої професійної освіти в Польщі

У сучасних умовах економічний потенціал світової туристичної індустрії постійно зростає, і він стає важливим елементом усієї світової економіки. За всіма показниками всесвітня галузь туризму є найбільш динамічною системою, що має важливу стабілізуючу роль для збереження світу загалом та для його сталого розвитку у всіх сферах.

За останні 20 років туристична галузь розвивається в країні швидкими темпами. Туризм став вагомою складовою третинного сектору економіки. Про це свідчить частка туризму у ВВП країни: до пандемії – це 6,2%, але потенціал цієї галузі значно більший. За державними витратами на розвиток туризму Польща займає 29 позицію у світі. Варто відмітити, що цей показник має позитивну динаміку (рис. 2.1).

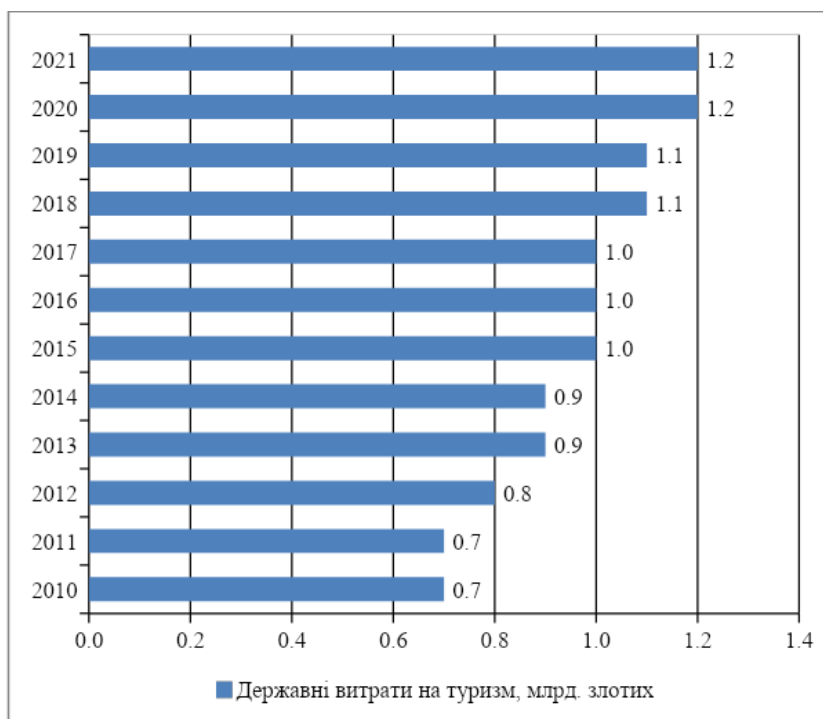


Рис. 2.1. Динаміка державних витрат на розвиток туризму в Польщі

Джерело: [53]

Варто відзначити, що за останні десять років влада Польщі визнає пріоритетність розвитку туристичного сектору економіки, відтак витрати на розвиток туризму зросли більше, як у два рази.

Внаслідок світової економічної кризи число туристів, які прибули до туристичної дестинації знизилась у 2008 році на рекордних 13,5% до 12 млн. 9600 тис. осіб (рис. 2.2).

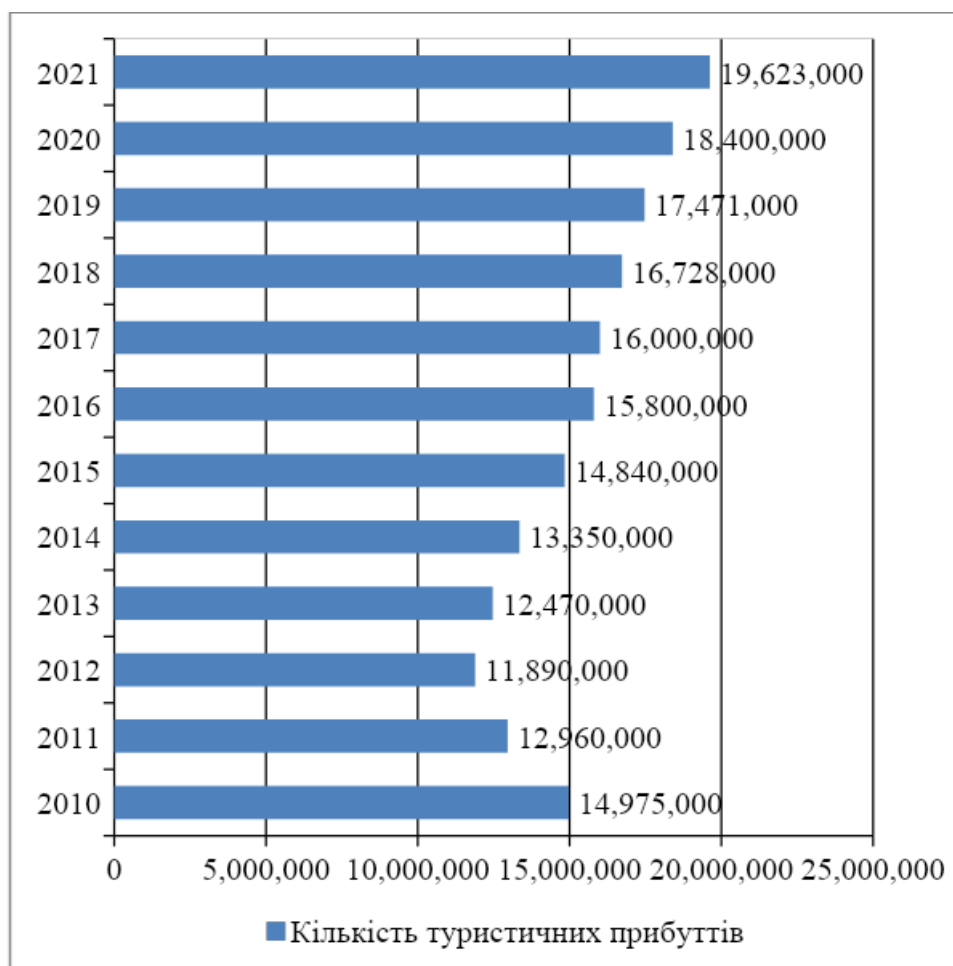


Рис. 2.2. Динаміка кількості туристичних прибуттів до Республіки Польща

Джерело: [53]

Так, упродовж 2010-2021 рр. відбулося збільшення кількості туристичних прибуттів до Республіки Польща на 4648000 одиниць.

Основними партнерами країни на ринку міжнародного туризму залишаються країни-сусіди (рис. 2.3). Завдяки залученню в європейську інтеграцію, у поляків основним напрямом виїзного туризму стала Європа.

Польські туристи найчастіше відвідують Німеччину, трохи менше – Хорватію, Чехію, Грецію, Словаччину та Італію [24].

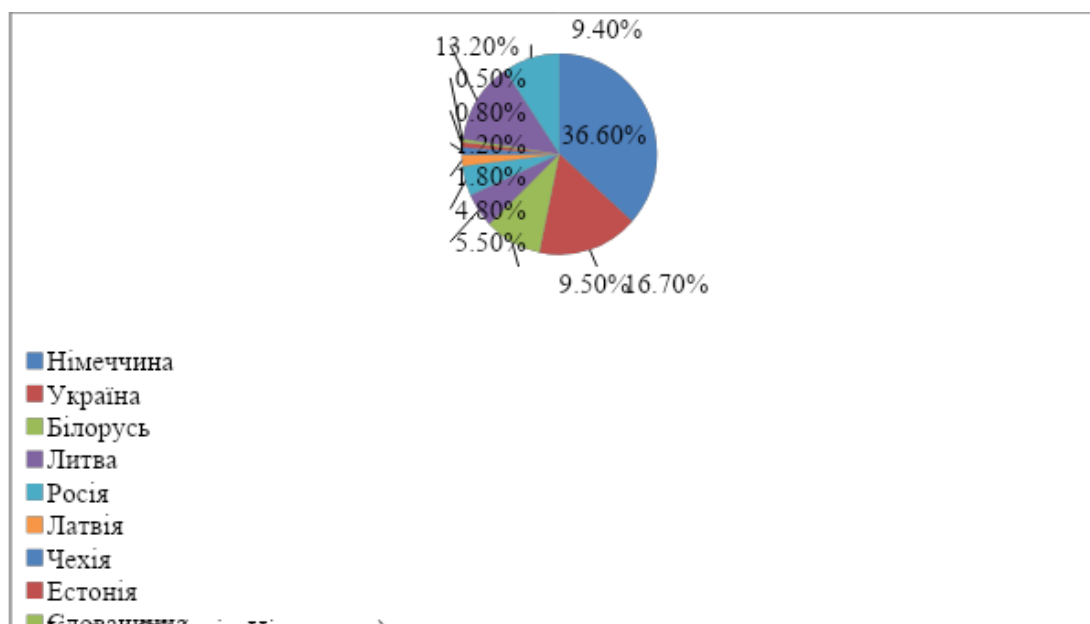


Рис. 2.3. Географія в'їзного туристичного потоку Польщі

Джерело: [53]

Станом на 2021 рік основним органом управління в туристичній сфері є департамент туризму, який зараз підпорядкований Міністерству розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Державні управлінські структури в туристичному секторі Польщі [51]

Національна управлінська структура	Пріоритетні напрями діяльності
Департамент туризму, який підпорядкований Міністерству розвитку	Програмування розвитку і формування правових і економічних механізмів туризму. Встановлення напрямків і пріоритетів та контроль виконання завдань в сфері просування туризму на внутрішньому і зовнішньому ринку.
Польська туристична організація	Просування Польщі як країни, привабливої для туристів, сучасну, з високими стандартами обслуговування і вигідними цінами. Організацію національних стендів на найбільших вітчизняних і закордонних туристичних ярмарках, учасниками яких є представники галузі і органів місцевого самоврядування.

«Польські туристичні бренди» – це новий проект Міністерства розвитку та Польської туристичної організації, спрямований на створення туристичних

регіонів – одиниць, що комплексно керуються розвитком та просуванням туризму на певній території, функціонально пов'язаних один з одним. У рамках проекту будуть створені умови для співпраці туристичних організацій, органів місцевого самоврядування та суб'єктів туристичної галузі [54].

Основні туристичні пропозиції Польщі складаються з огляду визначних пам'яток у межах міст та позаміських історичних пам'яток, ділових поїздок, кваліфікованого туризму, агротуризму, гірського пішохідного туризму та альпінізму. Особливості туристичної пропозиції Польщі представлені в Додатку А

У Польщі збереглася велика кількість природних об'єктів, придатних для численних різновидів активного туризму. Їх розвитку сприяє й інфраструктура, яка останніми роками активно оновлюється та створюється з нуля. Так, у Польщі щороку відкриваються сотні кілометрів велосипедних трас, обладнаних усім необхідним для масового велосипедного туризму. Тому, сьогодні практично на всій території Польщі можна здійснювати велосипедні подорожі різної довжини та рівня складності, при цьому користуватися наявними на маршрутах супутніми послугами (закладами розміщення для велотуристів, станціями технічного обслуговування, кафе, ресторанчиками, магазинами тощо) та відвідувати місцеві туристичні принади.

Протиріччя, що загострилися на рубежі нового тисячоліття між розширенням процесів інтеграції в туристичній галузі та зростанням конкурентної боротьби на світових туристичних ринках, визначають завдання підвищення професійного рівня кадрів як одну з найбільш важливих для зміцнення стійкості окремих регіонів і всієї індустрії в цілому. Тому вища професійна освіта має важливе значення для всебічного розвитку сфери туризму, що знаходить свій відбиток у роботах польських та зарубіжних учених. Однак підвищення якості підготовки професійних кадрів відбувається не завжди успішно і залежить від багатьох факторів: рівня розвитку галузі, рівня розвитку освіти у цій сфері, співвідношення національної освіти з регіональною та світовою, наявності викладацьких кадрів, навчально-

матеріальної бази. Водночас теоретичні роботи та практичні результати освіти є недостатніми та потребують виявлення основних тенденцій розвитку міжнародного досвіду в освіті, удосконалення діяльності вузів з професійної підготовки кадрів для сфери туризму, виявлення показників якості у європейській освіті з туризму. Не розробленість проблеми ускладнює представлення туризму як сфери професійної діяльності; а також системне проектування діяльності ВНЗ щодо реалізації освітньої практики з урахуванням сучасного рівня вимог [44, с. 14].

Освіта має величезне значення в житті кожної людини. Тому вибір навчального закладу і спеціальності, по суті, є вибором долі. Вища освіта в Польщі здатне забезпечити не тільки хороші перспективи для подальшого працевлаштування, але й можливість жити в європейській країні.

Польська освітня система має деякі відмінності у порівнянні з пострадянськими державами. Так, у Польщі завершальна стадія отримання середньої освіти передбачає навчання в ліцеї, яке триває три роки, або в технікумі протягом чотирьох років або на два роки в загальноосвітньому ліцеї та професійній школі.

Польський Закон «Про вищу освіту» від 18.03.11 виділяє різні типи вищих навчальних закладів. За юридичним статусом ВНЗ поділяються на державні та недержавні, по наявності/відсутності права присудження докторського ступеня – на академічні та професійні відповідно. Академічні виші поділяють на такі типи:

1. Класичний університет
2. Технічний університет
3. Профільний університет
4. Політехніка
5. Академія [49, с. 1113].

Найбільша кількість ВНЗ розташована у Варшаві, Кракові, Любліні, Познані, Вроцлаві. Найбільшою популярністю серед абітурієнтів

користуються такі університети, як Ягеллонський, Варшавський, ім. Марії Кюрі-Склодовської, ім. Казимира Великого, Вроцлавський.

Нерідко в університетах Польщі пропонуються програми, що забезпечують отримання подвійного диплому тобто другу вищу освіту на умовах співпраці з іноземними навчальними закладами, коли випускникові вручають дипломи польського (за місцем проходження навчання) та Іноземного ВНЗ.

Кожен навчальний заклад самостійно визначає, за якими правилами приймати абітурієнтів: за результатами вступних іспитів, за допомогою рейтингової процедури (за середніми оцінками атестата) або просто всіх ба; (практика приватних коледжів).

У Польщі сформовано загальні підходи до вирішення типових питань у стандартизації якості освіти з туризму в умовах невизначеності поля вищої освіти з туризму, відсутності єдиної структури навчальних планів, не повної сумісності ступенів та дипломів, відсутності необхідної кількості професійних викладачів з туризму, нестачі підручників та навчально-методичні матеріали з урахуванням мовної специфіки країн. На основі аналізу вищої професійної освіти з туризму в європейських країнах сформовано класифікацію параметрів якості вищої професійної освіти з туризму в Польщі.

Для досягнення Болонської угоди Польщею було здійснено низку кроків, зокрема:

- запроваджено у масову практику використання Додатку до диплому, що містить інформацію про навички, отримані під час навчання;
- розроблено систему дворівневої освіти;
- запроваджено систему ECTS в оцінюванні навчальних досягнень студента;
- організовано мобільність польських студентів, головним чином в межах програми Erasmus;
- створено РКА (Державний Акредитаційний Комітет) – відповідальний орган за якість навчання у польських університетах [48, с. 140].

Польща входить до Болонської системи, і має трьохступеневу систему вищої освіти. На кожному з етапів навчання студенти вивчають відповідні освітні програми, і за умови виконання програмних вимог (здача іспитів, написання, захист письмових та наукових робіт), їм присвоюється ступінь бакалавра або бакалавра-інженера, магістра, науковий ступінь доктора відповідно (табл. 2.2) [55].

Таблиця 2.2

Система освіти в Польщі [55]

Рівні вищої освіти	I рівень	II рівень	III рівень
Ступінь та тривалість навчання	Бакалавр (BA, licencjat) – 3 роки (6 семестрів) Бакалавр-інженер (BSc, Inzynier) – 3,5 роки (7 семестрів)	Магістр (MA, Magister) – 2 роки (4 семестри) Магістр (MA, Magister) – 1,5 роки (3 семестри)	Доктор (PhD, Doctor)

Тенденції розвитку вищої професійної освіти з туризму у Польщі полягають у подоланні таких основних перешкод: національна індустрія туризму недостатньо сформована; багато хто з туристичних секторів не розглядають себе як частину складної системи виробництва туристичного продукту; відсутні чи слабо розвинені багато функціонально необхідні ланки туристичного виробництва (регіональне планування, послуги консультування, інформаційне забезпечення, гідівські послуги); не сформовано законодавчі основи специфічних вимог до управління туризмом (через нестачу відповідних стандартів кваліфікацій у туризмі та через не розробленість цих кваліфікацій) [40, с. 105]. Це утворює такі проблеми: з одного боку, ВНЗ мають забезпечити навчання фахівців, які відповідають сучасним рівням вимог індустрії, з іншого боку, існуючі кваліфікаційні профілі не мають чітких вимог або взагалі відсутні. Специфіку вищої освіти в Польщі подано в табл. 2.3.

Основні особливості вищої освіти в Польщі [48, с. 67]

Освітні компоненти	Характеристики освітнього процесу
1	2
Вступна кампанія	Дворазовий прийом абітурієнтів: на зимовий (з 1 жовтня) та літній (з березня) семестри навчання.
Назва закладу освіти	Університет, технічний університет, економічний університет, політехніка, академія або вищою школою (залежно від того, якими повноваженнями наділений заклад освіти).
Навчальний рік	Два семестри навчання (по 15 тижнів кожен). Один тиждень складається з 30 годин навчальних занять.
Зимовий семестр	Структура – 15 тижнів навчання, різдвяні канікули, зимова сесія та зимові канікули. Починається 1 жовтня, закінчується - в середині лютого наступного календарного року.
Літній семестр	Структура - 15 тижнів навчання, Великодні свята, літній період навчання, літні канікули. Початок навчання - середина лютого, закінчення - 30 вересня.
Система оцінювання	5-бальна система оцінювання: 2-2,5 бали (відповідає Б-БХ оцінці-ECT8) – незадовільно; 3 бали (E) – достатньо; 3,5 (B) бали – задовільно; 4 (C) бали – добре; 4,5 (B) – дуже добре; 5 (A) – відмінно.
Форми проведення занять	Лекції, практичні заняття, семінари, лабораторні заняття, конференції, дискусії.
Стаціонарна (денна) форма навчання	Заняття проходять з понеділка по п'ятницю. Один день в тижді, як правило, виділяється для самостійної роботи студентів.
Заочна форма навчання	Заняття проходять в суботу і неділю протягом всього дня, кожні два тижні. Буває, що заняття можуть починатися в п'ятницю ввечері або закінчуватися в понеділок ввечері.
ECTS (European Credit Transfer System)	Загальноєвропейська система кредитування, що має на меті облік досягнень студентів при освоєнні навчальної програми впродовж визначеного періоду. Завдяки цій системі, студенти мають можливість приймати участь в міжнародних програмах обміну, а випускники вступами на навчання в університети інших країн Європи за спрощеною процедурою.

Основними формами проведення навчальних занять в університетах Польщі є – wykłady (лекції), ćwiczenia (практичні), seminarium. Для отримання допуску до сесії, необхідно мати достатню кількість відвідувань з кожного предмету. У випадку трьох прогулів студент не допускається до здачі екзамену – warunek. В залежності від навчального закладу, протягом одного семестру, студентові дозволяється отримати в середньому до двох «варунків». В іншому випадку студент постане перед вибором: забрати документи або повторювати

рік з початку (платно) [8]. Оцінювання рівня знань студентів у польських університетах відбувається за шкалою: 5 – відмінно; 4.5 – дуже добре; 4 – добре; 3.5 – середньо; 3 – задовільно; 2 – незадовільно [51].

Нині ринок робочих місць у польському туризмі розвинений недостатньо. Це означає, що процес розвитку нових спеціальностей в освіті на слабких туристичних ринках відбувається за наступною схемою: спочатку визначається рівень підготовки студентів та викладачів, потім відбираються підручники та навчальні посібники провідних освітніх установ, відбувається накопичення баз даних навчальної інформації, групою запрошених експертів пропонуються освітні програми, викладачам присуджуються іноземні освітні сертифікати, що підтверджують їхню кваліфікацію та профілі виконуваних видів професійної діяльності.

Отже, головною причиною проектування різних варіантів вищої професійної освіти з туризму в Польщі є орієнтація різні міжнародні ринки туристичної індустрії. Заснована на знанні ринку освітня програма відповідає потребам туристичної індустрії (у якому вона «локалізована»), так і очікуванням місцевої громадськості (з якою вона «ідентифікована»). Тому програми ВНЗ у Польщі побудовані так, щоб дипломовані фахівці входили у професійне життя в багато пов'язаних з туризмом секторів індустрії та економіки, застосовували знання на практиці, думали творчо, що робить освітні програми ефективнішими у реалізації професійних компонентів. В іншому випадку це призводить до обмеженої можливості працевлаштування дипломованих фахівців, до можливого розриву між наукою та освітою, до формування фіксованих, а не вмінь, що розвиваються, а також до не здатності застосування ними теоретичних знань і термінології на практиці.

2.2. Аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі

Система підготовки кадрів сьогодні зазнає значних змін: активізувалися процеси, пов'язані з реформуванням освіти на різних рівнях, впровадженням та апробацією нових форм та методів навчання та оцінки знань, уніфікацією тощо. Все більш популярною стає концепція безперервного навчання, зростає інтерес до здобуття якісної освіти, зокрема до здобуття освіти там. У умовах зростає актуальність запровадження інноваційних методик навчання, зокрема, реалізація про «спільних освітніх програм» і «програм подвійного диплома», що передбачає зближення національних і загальноєвропейських вимог до підготовки фахівців кожного рівня.

Особливі вимоги висуваються сьогодні до підготовки кадрів для сфери туризму та гостинності. Це пов'язано, насамперед, з особливостями розвитку та функціонування самої туристичної індустрії. В даний час вона є однією з пріоритетних галузей сфери послуг, оскільки подорожі та ділові поїздки невід'ємно пов'язані з способом життя сучасної людини. Ускладнення структури потреб клієнтів та об'єктивна ситуація на ринку призвели до появи нових пропозицій та напрямків у туристичній області, а також до попиту на фахівців з якісною професійною туристичною освітою. У свою чергу, економічна криза призвела до скорочення туристичних підприємств, туристських потоків і, як наслідок, до скорочення робочих місць у даному сегменті. Роботодавці неохоче приймають на роботу молодих спеціалістів, мотивуючи відмову відсутністю у молодих спеціалістів практичного досвіду та напрацьованих контактів.

У зв'язку з цим дедалі більшої зацікавленості у випускників вишу набуває освіта за кордоном, що дає необхідні навички спілкування і дозволяє сформувати контактну базу. При цьому популярністю користуються магістерські програми, які дають змогу напрацювати практичний досвід.

Польська інтегрована система кваліфікацій складається з кількох пов'язаних між собою компонентів: Польської рамки кваліфікацій (ПРК), інтегрованого реєстру кваліфікацій, стандартів забезпечення якості

кваліфікацій, принципів валідації, тобто. підтвердження компетенцій, системи накопичення та перенесення досягнень [6, с. 12].

Основним елементом є Польська рамка кваліфікацій. ПРК, як і Європейська рамка кваліфікацій (ERK), складається з восьми рівнів кваліфікацій. Кожен їх описується з допомогою загальних тверджень, які характеризують вимоги до результатів навчання, визначеним для кваліфікації цього рівня. Рівні ПРК визначають вимоги, які виконуються учнями за трьома аспектами: знання, навички, соціальні компетенції. Унікальним рішенням, ухваленим у Польщі, є принцип, згідно з яким описи вимог на кожному рівні мають різний ступінь деталізації:

- по-перше, це універсальні характеристики рівнів, тобто ті, що стосуються всіх видів освіти;

- по-друге, це більш докладні характеристики рівнів, типові для загальної, середньої спеціальної або вищої освіти [12, с. 145].

Це можуть бути більш детальні записи: наприклад, у сфері вищої освіти були визначені вимоги, що стосуються восьми областей освіти. Створюються також секторні рамки, наприклад, у секторі туристичних послуг чи секторі спорту. ПРК включає всі види кваліфікацій:

- повні (тобто послідовні рівні освіти);

- часткові (інші дипломи або сертифікати, що підтверджують отримані знання, навички та соціальні компетенції у вузькому значенні) [15, с. 78].

Забезпечення якості є обов'язковим компонентом багатьох процедур, пов'язаних із наданням кваліфікацій у Польщі. Комплексні системи забезпечення якості, що функціонують у освіті та вищій освіті, вже відповідають цим принципам, у разі ж присвоєння кваліфікації поза системою освіти та вищої освіти вони не завжди застосовуються і не повністю відповідають необхідним стандартам.

Як свідчить міжнародний досвід, поняття «рамка кваліфікацій» є тим інструментом, який забезпечує зв'язок сфер праці та освіти та є основою оновлення національної системи кваліфікацій, побудованої на засадах

прозорості здобуття кваліфікацій, об'єктивності, незалежності їх оцінювання та систематичності їх оновлення, що сприяє економічному зростанню держави.

Європейська рамка кваліфікацій дозволяє проводити порівняння кваліфікацій між країнами та є основою та орієнтиром для розробки Національної рамки кваліфікацій. Система кваліфікацій включає рамку кваліфікацій, професійні та освітні стандарти, систему оцінки та сертифікації якості кваліфікацій [16].

Найчастіше професійний стандарт визначають як багатофункціональний нормативний документ, що визначає в рамках конкретного виду професійної діяльності вимоги до її змісту та якості. Він розкриває з позицій сфери праці зміст професійної діяльності у межах певного виду економічної діяльності, і навіть вимоги до кваліфікації працівників.

Як свідчить міжнародний досвід, системний опис вимог роботодавців може мати різну форму, що визначається традиціями взаємодії системи професійної освіти та ринку праці, а також характером цієї взаємодії. Однак при всьому існуючому різноманітті підходів їх поєднує одне – професійні стандарти описують вимоги до якості та змісту праці у певній галузі професійної діяльності.

Одним із найпоширеніших способів реалізації особистості своїх потреб у пізнанні нового, активному відпочинку та спілкуванні з представниками інших країн та континентів є туризм. Туристична індустрія активно розвивається у всьому світі, що потребує підвищення якості підготовки фахівців вищої кваліфікації для цієї галузі економіки. Великий внесок в аналіз соціально-економічних проблем туризму, формування вимог до рівня професійної підготовки кадрів вноситься Всесвітньою радою з туризму та подорожей та Всесвітньою туристичною організацією при ЮНЕСКО ООН. В рамках цих організацій, активними членами яких є Республіка Польща та Україна, проводяться міжнародні форуми, розробляються теоретичні та практичні засади туризму, регулярно публікуються статистичні звіти,

розробляються спільні пропозиції щодо розвитку вищої професійної освіти, що зумовлено потребами у якісній підготовці кадрів [28, с. 47].

Отже, у сучасних умовах у закладах вищої освіти Республіки Польща відбулися якісні та кількісні зміни у діяльності факультетів туризму. Програми підготовки бакалаврів туризму, які застосовуються в них освітні технології, що забезпечують тісний взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки студентів, здобули визнання світової педагогічної та туристичної спільноти. Щороку мільйони туристів з усього світу відвідують такі польські міста, як Краків, Варшава, Закопане, Познань, та високо оцінюють якість туристичних послуг. Зростаюча кількість туристів, які приїжджають до країни, свідчить про хороший сервіс та професіоналізм фахівців. Досвід підготовки кадрів в Республіці Польща по-своєму унікальний, цікавий для порівняльної педагогіки і заслуговує на увагу. Польща – найближчий сусід України, і у зв'язку вивчення її досвіду у галузі підготовки фахівців туризму викликає науково-педагогічний та практичний інтерес.

2.3. Сучасний стан системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у галузі туризму

Польща є однією з небагатьох країн, яка в останні роки характеризується економічним розвитком. За ці роки Польща не зазнала негативного економічного зростання. Завдяки цим позитивним економічним показникам вдалося зберегти стабільність туризму, як традиційного, так і ділового туризму. Прогнози на наступні роки оптимістичні; вони демонструють зростаючу тенденцію завдяки сильному та стабільному глобальному іміджу. Іншим важливим елементом у цьому відношенні є загальна кількість і структура існуючих суб'єктів господарювання, які безпосередньо надають туристичні послуги. У широкому плані на динаміку розвитку ділового туризму впливає посилення глобалізації як у ринковій економіці, так і в соціально-економічних відносинах. Все більше і більше міжконтинентальних ділових і

соціальних контактів призводять до необхідності подорожувати у справах, щоб вирішити різні питання. Це один з найважливіших факторів, що впливає на зростання попиту на послуги, пов'язані з системою підготовки фахівців туризму в Польщі.

Система підготовки менеджерів з туризму, незважаючи на кілька реформ у минулому і реалізацію в останні роки нових програмно-організаційних положень є предметом спеціальних досліджень, аналізу і пошуків оптимальних рішень. В умовах глибоких змін вчені пропонують нові концепції педагогічної освіти і нові моделі підготовки вчителів. У цій сфері науковці мають цінний доробок, вартий поглибленого аналізу [18, с. 67].

Складовою частиною вищої освіти Польщі є система підготовки менеджерів туризму. На сучасному етапі їх підготовку здійснюють туристичні школи та коледжі, які є підрозділами університетів. У їхніх програмах закладені три рівні навчання: для отримання ступеня бакалавра, магістра та доктора менеджера туризму. Після завершення навчання на кожному з рівнів, менеджери туризму мають можливість продовжити формальну освіту і отримати диплом вищого рівня, або ж вдосконалювати фахову компетентність через участь у програмах післядипломної освіти.

За останні 20 років у Польщі спостерігається зростання кількості не лише традиційних програм підготовки менеджерів туризму, але й програм інноваційного типу, які пропонують навчання з використанням технології дистанційного навчання. Безперечно, що система підготовки менеджерів туризму не може залишатися осторонь тих процесів, що відбуваються у теперішній час.

На необхідності впровадження інтернаціонального контексту у зміст освіти менеджерів туризму та налагодження взаємодії між вітчизняними навчальними закладами та зарубіжними колегами. Це дає підстави констатувати, що робота менеджерів туризму в польському суспільстві продовжує еволюціонувати, оперативно реагуючи на процеси, що відбуваються як у власній країні, так і у всьому світі. Ефективність її

подальшого розвитку, багато у чому залежить від системи туристичної освіти, завдання якої полягає не лише у врахуванні вимог професії до підготовки її кадрів, але й у прогнозуванні та науковому обґрунтуванні шляхів її подальшого розвитку [32, с. 59].

Характеризуючи сучасних менеджерів туризму у Польщі, зазначимо, що у цій країні, як і в будь-якій іншій сучасній державі, основні концептуальні засади роботи менеджерів туризму визначаються туристичною політикою держави. Власне туристична політика визначає цілі менеджерів туризму, механізми їх реалізації, процедуру фінансування цієї сфери та підготовку менеджерів туризму.

Політика менеджерів туризму у Польщі, так само, як інших країн світу, виходить із сукупності універсальних людських норм і цінностей, принципів організації людського співжиття і враховує при цьому всю палітру традицій та економічних, етнічних, регіональних і релігійних особливостей країни.

Отже, Польща в сучасний період стає місцем зацікавлення для іноземних туристів. Подальший зріст відвідувань залежить від якості наданих послуг. Щоб забезпечити професійну якість послуг на європейському рівні, то потрібно вже сьогодні думати про відповідні кадри. А добре сформовані кадри сприятимуть росту Польщі на європейському рівні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Шляхи підвищення ефективності розвитку професійної моделі фахівців туристичної галузі Польщі

Для фахівців туристичної галузі Польщі професійне навчання кадрів буває таких видів: первинна професійна підготовка співробітників; перепідготовка співробітників; підвищення кваліфікації співробітників; підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців. Метою професійного навчання для фахівців туристичної галузі Польщі є підвищення якості професійного складу працівників підприємства, формування у них високого професіоналізму, майстерності, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість.

Підготовку та підвищення кваліфікації персоналу фахівців туристичної галузі Польщі слід здійснювати відповідно до встановлених цілей і завдань туристичних підприємств, а також регламентувати положенням про навчання й іншими відповідними документами. Систему навчання персоналу ми представимо на рис. 3.1.

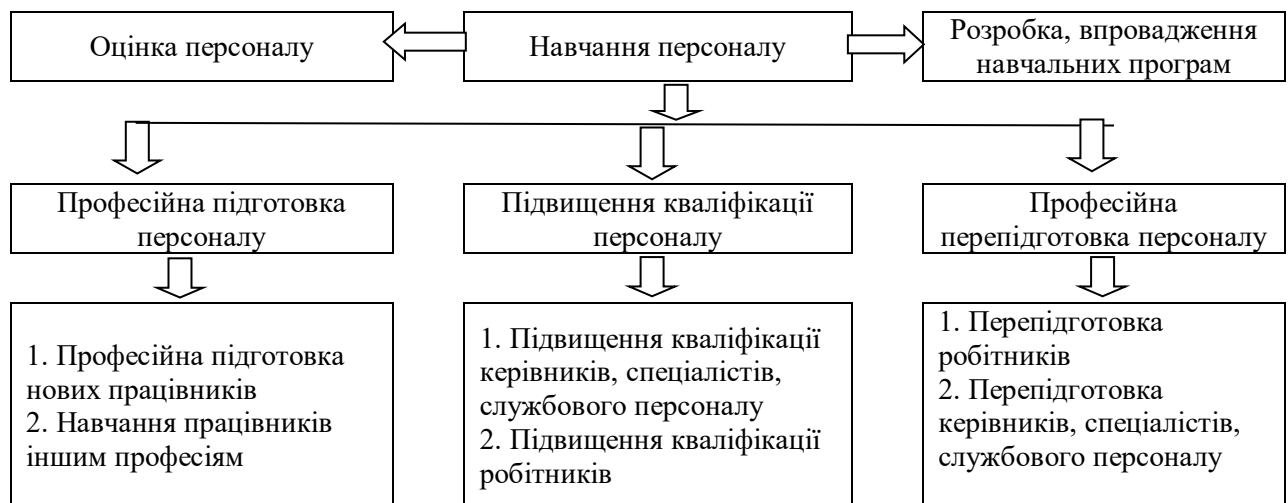


Рис. 3.1. Система навчання фахівців туристичної галузі Польщі (авторський підхід)

Для навчання персоналу або його перекваліфікації можна використовувати два методи:

- навчання на робочому місці;
- навчання поза робочим місцем (навчання у навчально-тренінговому центрі туристичного підприємства в Польщі).

Серед методів навчання на робочому місці назвемо: інструктаж, ротація, спрямоване придбання досвіду, наставництво, стажування, використання працівників як помічників. Інструктаж персоналу передбачає ознайомлення працівника з новими для нього умовами трудової діяльності: освоєння робочого місця, адаптацію, оволодіння необхідними знаннями. Інструктаж проводиться як роз'яснення і демонстрація на робочому місці прийомів роботи інструктором або співробітником, давно виконуючим ці функції. Це недорогий і ефективний спосіб розвитку простих технічних навичок для молодих працівників туристичного підприємства Польщі.

Ротація, або тимчасова зміна робочого місця усередині туристичного підприємства Польщі сприяє отриманню досвіду, нових знань в сферах, суміжних зі сферою діяльності співробітника. Завдяки ротації у працівників з'являється можливість самостійно вчитися і встановлювати нові соціальні контакти, а це позитивно впливає на їх мотивацію, наприклад касир може замінити продавця-консультанта і навпаки.

Направлене набуття досвіду фахівців туристичної галузі Польщі має ґрунтуватися на систематичному плануванні навчання співробітників на робочому місці і передбачати обов'язкове складання індивідуального плану професійного навчання працівника, постановку цілей і виділення етапів навчання із зазначенням конкретних календарних строків тощо. У кожному підрозділі туристичного підприємства Польщі на початку року доцільно розробляти план проведення індивідуального навчання співробітників на робочому місці.

Варто відзначити, що більшість туристичних підприємств Польщі велику частину коштів витрачають на навчання та підвищення професійної компетентності персоналу, але недосконала система планування та бюджетування коштів, направлених на продуктивність праці фахівців туристичної галузі Польщі, призводить до скорочення рівня продуктивності праці. З кожним роком туристичні підприємства Польщі витрачають все більше коштів на навчання персоналу. Але зростання витрат на професійне навчання персоналу не дозволило збільшити продуктивність праці працівників туристичних підприємств.

Організація професійного навчання фахівців туристичної галузі Польщі поза робочим місцем може проводитися у навчально-тренінгових центрах, у ВНЗ, на виїзних семінарах. Це дозволить працівникам та управлінцям не лише набути нові знання, уміння та навички, але й здійснити перекваліфікацію.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється: в інститутах підвищення кваліфікації; на факультетах підвищення кваліфікації при ВНЗ; шляхом тренінгів і семінарів. Час навчання керівникам і фахівцям зараховується в їх загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди.

На туристичних підприємствах Польщі наявні такі проблеми: низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень; відсутність ефективної системи мотивації працівників; не відповідність рівня заробітної плати умовам ринка; затримка виплати заробітної плати; відсутність розвитку та навчання працівників; більшість працівників не бачать можливостей кар'єрного росту на підприємстві; відсутність підтримки з боку керівництва та колег; низький рівень розвитку корпоративної культури; недостатня турбота про стан здоров'я працівників; невпевненість працівників в завтрашньому дні. Варто відзначити, що гарантії, які, за словами вищого керівництва отримає працівник коли влаштується на роботу в компанію є лише свого роду рекламою для залучення висококваліфікованих працівників. А ті умови, які туристичне підприємство створює для працівників не можна

назвати корпоративною соціальною відповідальністю, адже вони є мінімальними гарантіями, передбаченими законодавством України.

Окрім перерахованих проблем, системі роботи кадрової служби фахівців сфери туризму в Польщі на даний момент характерні: інформаційна закритість; посилена відповідальність перед споживачами за надані продукти шляхом їх приведення до найвищих стандартів якості; спонсорство соціальних заходів; відсутність екологічних програм охорони довкілля.

Таким чином, для досягнення економічного успіху вище керівництво туристичного підприємства в Польщі повинно здійснювати ефективний менеджмент, усвідомлюючи важливість соціальної відповідальності та етичного ставлення до працівників, споживачів і всього суспільства. Водночас різні аспекти роботи кадрової служби підприємства вимагають більшої систематизації, що найкращим чином може бути забезпечено через побудову відповідної стратегії.

3.2. SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні

Україна має доволі значний туристичний потенціал, який зміг би допомогти витягнути економіку з кризи тому, що він взаємопов'язаний з іншими багатьма сферами діяльності. Втім, туристичні можливості країни реалізовані не повною мірою. Нижче наведено узагальнений SWOT-аналіз розвитку туристичної галузі в Україні та Польщі, на основі якого можна порівняти окремі напрямки, недоліки та переваги туристичної діяльності (табл. 3.1 – 3.2).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Україні

Strength – сильні сторони (внутрішні)	Weakness – слабкі сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none">1. Давня унікальна історична і культурна спадщина.2. Сім чудес України, які можна порівняти зі світовими.	<ol style="list-style-type: none">1. Низька якість туристичних послуг.2. Застаріла туристична інфраструктура, яка не відповідає європейським стандартам якості

<ol style="list-style-type: none"> 3. Сприятливе геополітичне положення України. 4. Високий транспортний потенціал. 5. Високий рівень освіти населення. 6. Можливості для розвитку всіх видів туризму. 7. Збільшення конкуренції туристичних операторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення. 4. Державне фінансування туризму. 5. Відсутність загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі. 6. Недосконалість нормативно-правової бази. 7. Відсутність сформованого цілісного оренда України.
---	---

Продовження табл. 3.1

Opportunity – можливості (зовнішні)	Threats – загрози (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Популяризація країни в інших регіонах і континентах. 2. Розвиток внутрішнього туризму. 3. Розвиток людських ресурсів. 4. Впровадження конкурентоспроможного національного туристичного продукту. 5. Удосконалення державної політики. 6. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу. 7. Інвестиційні механізми розвитку туристичної інфраструктури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з війною в Україні). 2. Фінансово-економічна криза. 3. Розвиток туризму в близько розташованих країнах. 4. Можливість виникнення епідеміологічних захворювань. 5. Техногенні катастрофи – зношеність інфраструктури та комунікацій. 6. Демографічна катастрофа. 7. Збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту.

Війна в Україні стала величезним викликом системи професійного навчання. У період воєнних дій на території України більшість підприємств закриті, а персонал був переведений на дистанційний робочий процес. Війна також вплинула на організацію системи підготовки фахівців туризму. По-перше, масово відбувся перехід на дистанційний процес професійного навчання, коли тим чи іншим способом передавалися працівникам завдання. По-друге, для багатьох працівників у процесі навчання та підвищення їх кваліфікації стали знову працювати радіо- та телешколи.

Війна в Україні виявила певну вразливість багатьох стратегій розвитку як системи навчання персоналу загалом, так і окремих підприємств сфери туризму, які до війни вважалися ефективними. Війна викликала низку кардинальних змін у сфері організації навчання працівників. Сфера організації

навчання працівників для роботи на підприємствах сфери туризму одна з перших зіткнулася з глобальними змінами та необхідністю продовження навчального процесу. Досить оперативно та ефективно система організації навчання працівників перейшла на дистанційний формат навчання. Однак, у зв'язку з переходом на новий формат навчання фахівців туризму в Україні зіткнулися з багатьма труднощами, серед яких можна виділити: відсутність практики запровадження повсюдного дистанційного навчання, забезпечення ефективної діяльності учасників навчального процесу до проведення занять в іншому форматі навчання, фінансові труднощі та якість професійного навчання.

Слід зазначити, що дистанційне навчання нерідко розглядають як професійне навчання персоналу туристичних підприємств через спілкування з провідним фахівцем через Інтернет. Дистанційне професійне навчання персоналу туристичних підприємств – це лише прообраз дистанційного навчання. Дистанційне професійне навчання персоналу туристичних підприємств – це спосіб організації навчання фахівців туризму в Україні шляхом об'єднання занять та контрольних заходів під час короткочасних заходів та самостійного оволодіння програмою професійного навчання у період між ними.

Активізація дистанційної форми навчання персоналу в Україні через мережу Інтернет – це вимушений тимчасовий захід, пов'язаний із запровадженням обмежень воєнного часу, спричинених війною в Україні. Внаслідок різкого переходу до дистанційного навчання в Україні працівники зіткнулися не лише з труднощами в організації та проведенні занять у дистанційному режимі (включаючи технічні та комунікаційні проблеми), а й із проблемою дотримання балансу суспільних інтересів та принципу автономії закладів професійного навчання

У період війни в Україні навчання фахівців туризму було рекомендовано проводити в системі дистанційного навчання Moodle, а також на платформі Google for Education, зокрема Google Classroom, а також інших сервісів для

дистанційного навчання. Процес професійного навчання із застосуванням дистанційних освітніх технологій у період війни в Україні організовувався відповідно до робочих навчальних планів закладів професійного навчання та розкладу завдань.

Війна показала можливість швидкого переходу до дистанційного навчання. Війна стала каталізатором до переосмислення існуючих моделей викладання та навчання. Нові освітні моделі мають сприяти осмисленому навчанню в електронному форматі; розробці нових педагогічних моделей та стратегій навчання, що поєднують співпрацю, роздуми, тематичні/ділові ігри або моделювання навчальних завдань у фізичному чи цифровому освітньому просторі.

Успішна реалізація нових моделей професійного навчання потребує інвестицій у технології навчання фахівців туризму в Україні. Наприклад, для створення симуляцій та розробки онлайн-інструментів для різних цілей (спільних онлайн-дискусій, для відпрацювання нових навичок для окремих спеціальностей) та використання технологій для покращення процесу зворотного зв'язку, а також, у розвиток індивідуального навчання.

Вимушене дистанційне навчання стало викликом для всіх учасників навчального процесу. Організувати якісне навчання з використанням цифрових технологій, надихати й мотивувати працівників для роботи на вітчизняних туристичних підприємствах, давати раду технічним проблемам виявилось не просто. Жодна держава, жодна освітня система у світі не була готова до цього і Україна не виняток. Тому для удосконалення процесу організації навчання працівників для роботи на вітчизняних підприємствах в умовах війни рекомендуємо керівникам закладів професійного навчання організувати корпоративне навчання з удосконалення цифрової компетентності педагогічного колективу.

В умовах євроінтеграційних процесів в туризмі, застосування SWOT-аналізу необхідно поєднувати з іншими інструментами менеджменту, які дають змогу підвищити якість туристичного продукту до міжнародних

стандартів, залучити більшу кількість споживачів туристичних послуг, які, за даними дослідників, не задоволені оцінкою параметрів «витрати-якість» щодо туристичних продуктів вітчизняних підприємств. Отже, в умовах трансформаційних змін національної економіки необхідно звернути особливу увагу на розвиток інструментів менеджменту в туризмі.

Польща відома як центр міжнародного туризму. Світовими курортами і центрами культурної спадщини є Сопот, Зелена-Ґура, Бельсько-Бяла, Краків, Варшава, Ґданськ. Історично пов'язана із західноєвропейською культурою, Польща – країна своєрідна і екзотична. Останнім часом туризм в Польщі розвивається досить швидкими темпами, і ця галузь стала важливою складовою польської економіки.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі

Strength – сильні сторони (внутрішні)	Weakness – слабкі сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інституційне забезпечення в сфері туризму. 2. Високий стандарт інфраструктури (загальної і туристичної). 3. Історичні місця та споруди (замки, фортеці, церкви). 4. Багатий природний та культурний ландшафт. 5. Інвестиційна привабливість Польщі. 6. Безпека та чистота. 7. Розвинений внутрішній туризм. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недооцінка ролі туризму в економіці країни. 2. Високий рівень цін, несприятливе співвідношення «ціна-якість». 3. Недосконала законодавча та нормативно-правова база щодо розвитку курортів, курортних територій і курортно-туристичних регіонів. 4. Соціально-економічні проблеми розвитку курортно-туристичних регіонів. 5. Екологічно некоректна поведінка відпочивальників. 6. Погіршення якості навколишнього середовища.
Opportunity – можливості (зовнішні)	Threats – загрози (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Популяризація польської культури. Історичної спадщини, природних багатств на закордонних ринках. 2. Вступ до ЄС, зняв обмеження в подорожах. 3. Привабливість медичного туризму Польщі. 4. Зростання патріотичних настроїв («залишайся вдома»). 5. Висока безпека подорожей. 6. Поява нових ринків-постачальників туристів (розширення зони Євросоюзу). 7. Тенденція до короткотривалих та екскурсійних подорожей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток туризму в інших країнах світу (більшість поляків уже давно можуть дозволити собі трансконтинентальні мандрівки й екзотичні розваги). 2. Зростання мобільності для виїзду за кордон. 3. Зростання конкуренції між туристичними регіонами країнами. 4. Економічні кризи. 5. Природні катастрофи. 6. Неузгодженість дій міжнародних інституцій розвитку транскордонного співробітництва, які мають склади структур.

Важливою перешкодою на шляху дистанційного навчання стала низька ступінь технічного оснащення робочих місць працівників для роботи на вітчизняних підприємствах (нестійкий Інтернет-зв'язок, відсутність веб-камери тощо). Слід констатувати, що цей фактор вплинув на ступінь залучення фахівців туризму в Польщі до навчального процесу, результативність успішності. Також у процесі підвищення ефективності організації навчання працівників в умовах війни доцільно нарощувати методичну базу, яка буде спрямована на підвищення ефективності навчального процесу у дистанційному форматі. З цією метою компаніям, які спеціалізуються на проведенні професійних курсів, варто надавати методичні рекомендації щодо підготовки та проведення занять у режимі вебінару, у тому числі проведення проміжної атестації в усній формі на платформі ZOOM, доцільно уточнювати вимоги до розміщення матеріалів з дисциплін у хмарному сховищі, для підготовки відео-лекцій, онлайн-курсів.

Основними напрямками вдосконалення організації навчання фахівців туризму в Польщі є:

- стратегічне управління – визначення місії управління персоналом туристичних підприємств, стратегії та тактики реалізації напрямів підвищення кваліфікації персоналу туристичних підприємств;
- операційна діяльність – впровадження дистанційного професійного навчання, моніторинг якості знань, використання сучасних методик навчання;
- якість професійного навчання фахівців туризму в Польщі – сертифікація системи якості, управління якістю;
- удосконалення існуючих або визначення нових більш ефективних напрямів підготовки кадрів, стимулювання до підвищення кваліфікації працівників туристичних підприємств;
- науково-дослідна робота – співпраця з інноваційними центрами;
- робота з стейкхолдерами – моніторинг інтересів всіх учасників навчального процесу працівників туристичних підприємств;

– організаційна культура – покращення організаційної культури та іміджу підприємств сфери туризму;

– корпоративне управління – впровадження корпоративного управління організаційною структурою управління підприємств сфери туризму.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що в арсеналі підприємств сфери туризму з'явилися нові методи навчання; відмінні від традиційних форм взаємодії між компаніями, які надають послуги із професійного навчання, та працівниками туристичних підприємств. Вивчення практики організації навчального процесу в умовах повсюдного запровадження дистанційного навчання дозволили визначити основні проблеми, від вирішення яких залежить ефективність діяльності підприємств сфери туризму – це ставлення до дистанційного навчання, ступінь залучення до навчального процесу підприємств сфери туризму, місце та роль організації дистанційного формату навчання адміністрації туристичних підприємств.

3.3. Розробка інноваційного проєкту вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму

Останніми роками туристичні підприємства Польщі виявляють зростаючий інтерес до співробітників та до практики, пов'язаної з їх управлінням, особливо до навчання. Значна роль вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму не підкріплена адекватним рівнем інвестицій, в основному через незнання вкладу цієї діяльності у досягнення мети. Забезпечення процесу вдосконалення системи оцінки є основою ефективного вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму. Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності фахівців у галузі туризму.

Одним із напрямків підвищення ефективності процесу організації навчання працівників сфери туризму є підвищення кваліфікації персоналу. Одним з пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку сучасної Польщі є стимулювання інноваційної активності туристичних підприємств, створення умов для здійснення ними інноваційної діяльності. Протягом останніх двох років туристичний сектор Польщі продовжив розвиток, поступово відновлюючись після кризи та спираючись на підтримку інформаційних технологій. Серед основних завдань, на які орієнтовані сучасні процеси інформатизації, залишається підвищення ефективності бізнесу шляхом збільшення його інноваційної складової, розвиток нових форматів надання послуг та розширення комунікаційних можливостей.

Для досягнення цих цілей необхідно активніше впроваджувати нові технологічні рішення. Впровадження сучасних технологій стримується недостатніми інвестиціями у нові проекти та відсутністю фахівців, здатних забезпечити реалізацію інноваційних проектів в умовах невизначеності та підвищеного ризику. З огляду на інноваційного оновлення туристичної сфери зростають вимоги до якості управлінського персоналу, проте недостатнє дослідження сутності інструментів його розвитку становить суперечність, для вирішення якого потрібна розробка теоретичних основ та методологічних положень, спрямованих на вдосконалення людських ресурсів для управління інноваційною діяльністю. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема компетентності управлінських кадрів та розробки механізму комплексної підготовки персоналу для здійснення інноваційної діяльності та реалізації інноваційних проектів із застосуванням компетентнісного підходу.

Проведемо більш детальне дослідження напрямів підвищення ефективності організації навчання фахівців туризму в Польщі на основі компетенцій:

1. Вдосконалення механізму пошуку нового персоналу. Етапи проекту вдосконалення процесу добору персоналу сфери туризму:

– Розробка нової форми оголошень про вакансії сфери туризму і рекламних оголошень (акцент на використання новітніх систем всередині підприємств сфери туризму). Розміщення вакансій на оплачуваних job-сайтах. Розробка нової форми оголошень про вакансії всередині підприємств сфери туризму та рекламних оголошень. Пошук та аналіз сайтів з пошуку спеціалістів та рекламних оголошень. Погодження нової форми оголошення та бюджету на оплату послуг розміщення відкритих вакансій.

– Розробка «Вихідної анкети кандидата для відділу з добору персоналу» та «Інформаційного листа для замовника про процес добору персоналу підприємств сфери туризму», який надсилається до замовника після надходження заявки на пошук персоналу.

– Автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер. Розробка технічного завдання для автоматизації системи добору персоналу на основі вдосконалення системи Web-tutor.

– Створення call-центру-reserch для відділу з добору персоналу сфери туризму. Створення нових робочих місць (кабінет call-центру-reserch) для стажерів відділу з добору персоналу. Постановка завдань для співробітників відділу з добору персоналу.

2. Вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. На туристичних підприємствах пропонуємо впровадити систему грейдів – шкали окладів підприємства, яка розробляється на основі експертних оцінок посад за певними факторами. Технологія впровадження системи грейдів включає шість етапів і має такий вигляд (рис. 3.2).

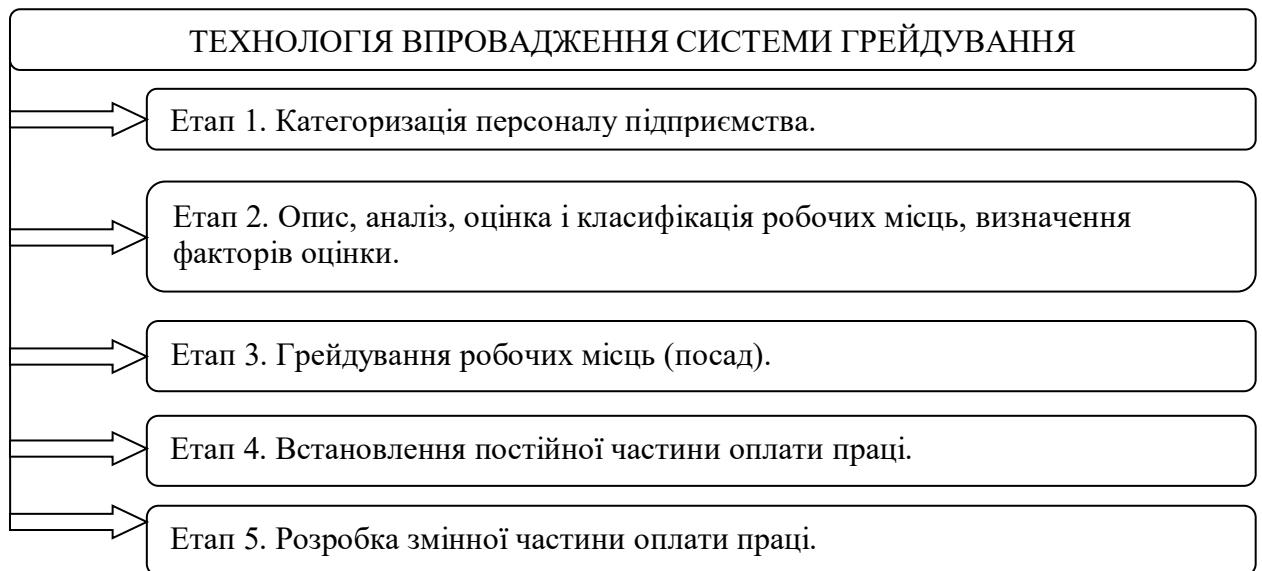


Рис. 3.2. Технологія впровадження системи грейдів (авторський підхід)

Формувати матеріальну систему мотивації необхідно з категоризації персоналу туристичного підприємства, яка полягає у виділенні кількох категорій посад, які відрізняються за цінностями, результатами праці, цілями. Потім для кожної категорії формується своя система мотивації з урахуванням інтересів діяльності підприємства. Плануємо, що впровадження системи грейдів сприятиме збільшенню продуктивності праці персоналу на туристичних підприємствах та відповідно позитивно позначиться на зростанні прибутковості організацій сфери туризму.

3. Розробка системи підвищення професійного навчання персоналу. Впровадження комп'ютерних технологій в кадровому діловодстві дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників кадрової служби, зекономити витрати часу на підготовку та пошук необхідних документів, посилити контроль за створенням, веденням та зберіганням документації з персоналу організації.

Отже, для вирішення виділених проблем пропонується впровадження наступних заходів: формування повноцінного кадрового резерву для фахівців туризму; розробка профілю посади і профілю компетенції для кожної посади; делегування повноважень з добору персоналу відділу персоналу на

туристичних підприємствах; розробка і впровадження нової системи адаптації персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність та особливості системи підготовки фахівців як об'єкта наукового дослідження. Варто відзначити, що 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.

Визначено особливості професійної підготовки фахівців сфери туризму. Розвиток стратегії професійної підготовки фахівців сфери туризму є пріоритетною для формування конкурентоспроможної, високоспеціалізованої, відповідальної та згуртованої робочої сили на туристичному підприємстві, яка сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної корпоративної стратегії. Частиною корпоративного управління та стратегії розвитку професійної підготовки фахівців сфери туризму є мотивація співробітників. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного працівника дозволить підвищити продуктивність праці і тим самим – досягти бажаних цілей та

досягти головної місії туристичного підприємства – максимально можливого прибутку.

Виявлено методи аналізу та оцінювання ефективності підготовки фахівців туризму. Варто відзначити, що існує чотири групи підходів до оцінки впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства, що здійснюються за принципом: експертної оцінки; бенчмаркінгу; порівняння витрат і економічного ефекту; аналізу соціально-економічних чинників діяльності працівників. Ці чотири групи мають певні недоліки, які ускладнюють їх використання, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість чинників, що впливають на економічну ефективність організації, значний часовий розрив між заходами щодо вдосконалення соціальних умов трудової діяльності і зростанням економічного ефекту. Досить непростим завданням є застосування сукупності цих інструментів для комплексної оцінки системи впливу підготовки фахівців туризму на ефективність діяльності підприємства у зв'язку з абсолютно різними підходами до формування критеріїв оцінки. Все це є свідченням актуальності проблеми розробки методики оцінки ефективності системи кадрового менеджменту на туристичних підприємствах.

Надано загальну характеристику системи вищої професійної освіти в Польщі. Головною причиною проектування різних варіантів вищої професійної освіти з туризму в Польщі є орієнтація різні міжнародні ринки туристичної індустрії. Заснована на знанні ринку освітня програма відповідає потребам туристичної індустрії (у якому вона «локалізована»), так і очікуванням місцевої громадськості (з якою вона «ідентифікована»). Тому програми ВНЗ у Польщі побудовані так, щоб дипломовані фахівці входили у професійне життя в багато пов'язаних з туризмом секторів індустрії та економіки, застосовували знання на практиці, думали творчо, що робить освітні програми ефективнішими у реалізації професійних компонентів. В іншому випадку це призводить до обмеженої можливості працевлаштування

дипломованих фахівців, до можливого розриву між наукою та освітою, до формування фіксованих, а не вмінь, що розвиваються, а також до не здатності застосування ними теоретичних знань і термінології на практиці.

Проведено аналіз державних та суспільних вимог до фахівців туристичної галузі. У сучасних умовах у закладах вищої освіти Республіки Польща відбулися якісні та кількісні зміни у діяльності факультетів туризму. Програми підготовки бакалаврів туризму, які застосовуються в них освітні технології, що забезпечують тісний взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки студентів, здобули визнання світової педагогічної та туристичної спільноти. Щороку мільйони туристів з усього світу відвідують такі польські міста, як Краків, Варшава, Закопане, Познань, та високо оцінюють якість туристичних послуг. Зростаюча кількість туристів, які приїжджають до країни, свідчить про хороший сервіс та професіоналізм фахівців. Досвід підготовки кадрів в Республіці Польща по-своєму унікальний, цікавий для порівняльної педагогіки і заслуговує на увагу. Польща – найближчий сусід України, і у зв'язку вивчення її досвіду у галузі підготовки фахівців туризму викликає науково-педагогічний та практичний інтерес.

Проаналізовано сучасний стан системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у галузі туризму. Складовою частиною вищої освіти Польщі є система підготовки менеджерів туризму. На сучасному етапі їх підготовку здійснюють туристичні школи та коледжі, які є підрозділами університетів. У їхніх програмах закладені три рівні навчання: для отримання ступеня бакалавра, магістра та доктора менеджера туризму. Після завершення навчання на кожному з рівнів, менеджери туризму мають можливість продовжити формальну освіту і отримати диплом вищого рівня, або ж вдосконалювати фахову компетентність через участь у програмах післядипломної освіти.

Визначено шляхи підвищення ефективності розвитку професійної моделі фахівців туристичної галузі Польщі. Для досягнення економічного успіху вище керівництво туристичного підприємства в Польщі повинно

здійснювати ефективний менеджмент, усвідомлюючи важливість соціальної відповідальності та етичного ставлення до працівників, споживачів і всього суспільства. Водночас різні аспекти роботи кадрової служби підприємства вимагають більшої систематизації, що найкращим чином може бути забезпечено через побудову відповідної стратегії.

Проведено SWOT-аналіз систем підготовки фахівців туризму в Польщі та Україні. Варто відзначити, що в арсеналі підприємств сфери туризму з'явилися нові методи навчання; відмінні від традиційних форм взаємодії між компаніями, які надають послуги із професійного навчання, та працівниками туристичних підприємств. Вивчення практики організації навчального процесу в умовах повсюдного запровадження дистанційного навчання дозволили визначити основні проблеми, від вирішення яких залежить ефективність діяльності підприємств сфери туризму – це ставлення до дистанційного навчання, ступінь залучення до навчального процесу підприємств сфери туризму, місце та роль організації дистанційного формату навчання адміністрації туристичних підприємств.

Розроблено інноваційний проєкт вдосконалення професійної компетентності фахівців у галузі туризму. Одним із напрямків підвищення ефективності процесу організації навчання працівників сфери туризму є підвищення кваліфікації персоналу. Одним з пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку сучасної Польщі є стимулювання інноваційної активності туристичних підприємств, створення умов для здійснення ними інноваційної діяльності. Протягом останніх двох років туристичний сектор Польщі продовжив розвиток, поступово відновлюючись після кризи та спираючись на підтримку інформаційних технологій. Серед основних завдань, на які орієнтовані сучасні процеси інформатизації, залишається підвищення ефективності бізнесу шляхом збільшення його інноваційної складової, розвиток нових форматів надання послуг та розширення комунікаційних можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р.: тези допов. Х.: ФОП Панов А. М., 2019. С. 160-162.
2. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2018. 283 с.
3. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо стратегій вищої освіти в умовах інтернаціоналізації для стійкого розвитку суспільства: аналітичні матеріали у двох частинах; В. Зінченко, В. Брижнік, Л. Горбунова, С. Курбатов, Ю. Мелков, І. Сікорська, І. Степаненко, О. Шипко; за ред. В. Зінченка. Київ : Прінтеко, 2020. 270 с.
4. Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довід. бюл. Вип. 13. НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Вінниця : ТВОРИ, 2021. 78 с.
5. Архипова С. П., Польова Л. В. К Професійна підготовка менеджерів туризму в Польщі : монографія. *Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*. Черкаси, 2012. 297 с.
6. Биков В. Ю., Литвинова С. Г., Тукало С. М. Концептуальні підходи до проєктування цифрового портфоліо наукових і науково-педагогічних працівників. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. Вінниця : ТОВ «Друк плюс», 2021. Вип. 60. С. 9–16.
7. Биков В. Ю., Пінчук О. П., Лупаренко Л. А. Представленість наукового контенту енциклопедичної тематики у наукометричних і реферативних базах даних. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2021. Вип. 5 (85). С. 360–383.
8. Биков В. Ю., Спирін О. М., Білощицький А. О., Кучанський О. Ю., Діхтяренко О. В., Новицький О. В. Відкриті цифрові системи в оцінюванні

результатів науково-педагогічних досліджень. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Вип. 1 (75). С. 294–315.

9. Биков В. Ю., Спірін О. М., Іванова С. М., Вакалюк Т. А., Мінтій І. С., Кільченко А. В. Наукометричні показники оцінювання результативності досліджень наукових установ і закладів освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Вип. 6 (86). С. 289–312.

10. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 375–380.

11. Болотнікова І. В. Професіоналізм та професійна компетентність як складові психічної зрілості особистості. URL: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Psihologia/42691.doc.htm (дата звернення: 14.10.2022)

12. 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.

13. 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.

14. Вакалюк Т. А., Спірін О. М., Мінтій І. С., Іванова С. М., Новицька Т. Л. Наукометричні показники оцінювання результативності педагогічних досліджень науковців та науково-педагогічних працівників. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2021. Вип. 60. С. 167–184.

15. Волобуев М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства сучасні аспекти. *Економіка та держава*. № 12. 2017. С. 77-79.

16. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2022)

17. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 192–197.

18. Гриньова В. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків: ХДЕУ, 2018. 323 с.

19. Грищук Ю. Адаптація польського законодавства про вищу освіту до вимог Європейського Союзу. *Освітлогія. Oświatologia*. 2016. № 5. С. 75–79

20. Губіна А. М., Мартинюк А. П. Особливості європейського освітнього процесу і системи оцінювання навчальних досягнень студентів з іноземних мов у вищій школі (на прикладі Польщі). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Філологія»*. Острог: Вид-во НаУОА, 2020. Вип. 10(78). С. 176–180.

21. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

22. Денисєнок А. Наставничество на промисловому підприємстві. *Менеджмент персонала*. 2014. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 14.10.2022)

23. Джинджоян В. В. Вплив освітнього туризму на рівень глобального індексу конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5-6. С. 12-16.

24. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.

25. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (19), 4(20). С. 100-107.

26. Іванова С. М., Кільченко А. В. Моніторинг використання вебсайтів закладів освіти та наукових установ із мобільних пристроїв засобами Google Analytics. *Нова педагогічна думка*, 2020. Т. 103, Вип. 3, С. 41–47.

27. Іванова С. М., Новицька Т. Л., Новицький С. В. Зміст спецкурсу «Використання сервісів наукової електронної бібліотеки». *Звітна наук.-*

практ. конф., присв. 20-річчю Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, м. Київ, Україна, 2020. С. 46–50.

28. Карпуленко М. О. Модернізація системи управління вищою освітою в Польщі в контексті інтеграції до європейського освітнього простору. *Наукові праці*. 2009. Т. 112. Вип. 99. С. 43–47.

29. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці. *Людина і праця*. 2007. № 6. С. 87-89.

30. Когут С. Я. Стан дослідження проблеми професійної освіти Польщі в педагогічній теорії України. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій та загальноосвітній школах : зб. наук. пр. редкол. Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя : КПУ, 2016. Вип. 48 (101). С. 139-148.*

31. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.

32. Олексюк В. П., Іванова С. М., Мінтій І. С. Оцінювання результативності науково-педагогічних досліджень: зарубіжний досвід. *Освітній вимір*, 2021. Вип. 4 (56). С. 58–74.

33. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія; М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

34. Ростока М. Л. Інформаційно-аналітичний супровід освіти як сфера наукової діяльності ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Педагогіка, 2021. Вип. 8 (15). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730127/> (дата звернення: 14.10.2022)

35. Ростока М. Л. Інформаційно-аналітичний супровід підготовки наукових кадрів: трансдисциплінарний підхід. *Імідж сучасного педагога*. 2022. Вип. 1 (202), С. 31–36.

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 351 с.

37. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А., Нісфоян С. С., Сторожук О. В., Коваль Л. А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі

мотиваційного менеджменту : кол. моногр.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : КОД, 2021. 442 с.

38. Світлична В. Л., Бутенко І. А. Кадровий потенціал в системі складових економічного потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 55. С. 138–143.

39. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310–315.

40. Ткач В. О. Сучасна система освіти в туристичній індустрії. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 102-108.

41. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 31-34.

42. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2018. 488 с.

43. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудова відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 30. С. 273-280.

44. Celuch K., The meetings industry in Poland in 2012 (in Polish), Poland Convention Bureau, Warszawa 2022. p. 67.

45. European Comission. Education and Training Monitor 2016: Poland. European Union, 2016. URL: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-pl_en.pdf (дата звернення: 14.10.2022)

46. Iatsyshyn Ann. V., Iatsyshyn And. V., Kovach V. O., Zinovieva I., Artemchuk V., O., Popov O. O., Cholyskhina O., Radchenko Ol., Radchenko Ok. and Turevych A. (2020). Application of Open and Specialized Geoinformation Systems for Computer Modelling Studying by Students and Ph.D Students. In: ICTERI2020: Proceedings of the 16th International Conf. on ICT in Education,

Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Vol. II: Workshops, 2 (2732). pp. 893–908.

47. Krajczyńska E. Minister of Science announces more changes in science and education. PAP: Science and Scholarship in Poland, 2017. URL: <http://scienceinpoland.pap.pl/en/news/news,411120,minister-of-science-announces-more-changes-in-science-and-education.html> (дата звернення: 14.10.2022)

48. Kwiek M., Maassen P., (Eds.) National Higher Education Reforms in a European Context: Comparative Reflections on Poland and Norway. Higher Education Research and Policy. Vol. 2. Frankfurt and New York : Peter Lang, 2012. 242 pp.

49. Luparenko L. A. (2020). The Use of Electronic Open Journal Systems in Scientific and Pedagogic Research: Results of Experiment. ICTERI 2020: ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Part VI: 4th International Workshop Methods, Resources and Technologies for Open Learning and Research (MROL 2020), Vol. 2732. pp. 1113–1128.

50. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. URL: <http://www.nauka.gov.pl/en/polish-science-news/> (дата звернення: 14.10.2022)

51. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf (дата звернення: 14.10.2022)

52. Офіційний сайт Всесвітньої туристської організації. URL: www.unwto.org

53. Офіційний сайт Ministerstwo Rozwoju. Departament Turystyki. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/departament-turystyki> (дата звернення: 14.10.2022)

54. Офіційний сайт Polska Organizacja Turystyczna: веб-сайт. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/informacje-o-pot> (дата звернення: 14.10.2022)

55. Офіційний сайт Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2020-2026.

URL: www.mg.gov.pl (дата звернення: 14.10.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Туристична пропозиція Польщі [11]

№ з/п	Вид туризму	Туристичні ресурси
1	2	3
1	Культурно-пізнавальний туризм	головний стратегічний напрямок туристичної індустрії Польщі ґрунтується на зацікавленості до історико-культурного потенціалу, що охоплює численні пам'ятки архітектури, історії, літератури, археології, участь у святах, фестивалях, обрядах тощо. Найчастіше екскурсійні програми охоплюють Варшаву, Краків, Гданськ, Ченстохова, соляні копальні Велички. Варто зазначити, що Польща часто є транзитною країною для автобусних турів до Західної Європи. У цьому випадку крім Варшави і Кракова туристи відвідують Познань, Вроцлав, Люблін, Колобжег, Торунь.
2.	Релігійний туризм	Ченстохова, так звана релігійна столиця Польщі приваблює як католиків, так і православних туристів з різних країн світу, які бажають побувати в монастирі ордена паулінів. У храмі монастиря зберігається чудотворна ікона Богоматері з немовлям, до якої щорічно прибувають мільйони прочан [19]. Тисячі православних відправляються щорічно в піше паломництво з міста Білостока в головну православну святиню Польщі - Марфо-Маріїнський монастир на Святій горі Грабарка. Ця гора - найвідоміше місце православного паломництва в Польщі. Грабарку ще називають «Горою христів». Уже кілька років у церкві на Грабарці знаходиться копія чудотворної ікони Божої Матері, подарована грецькими ченцями.
3.	Фестивальний туризм	Щорічні вуличні ярмарки також збирають велику кількість туристів. Вони проходять у Познані (червень, липень) і в Гданську (червень, серпень). Серед фестивалів міжнародного значення, що проходять у Варшаві слід відмітити: джаз-фестиваль «Злата Тарка» (червень). Фестиваль Моцарта (середина червня – середина липня). Фестиваль сучасної музики «Варшавська осінь» (вересень), «Jazz Jambojee» (кінець жовтня). У Кракові проходять: Дні органної музики і Фестиваль студентських пісень (квітень). Польський фестиваль короткометражних фільмів (травень).
4.	Лікувально-оздоровчий туризм	Польща володіє значними бальнеологічними та кліматичними ресурсами для розвитку курортної справи. Сьогодні у Польщі налічується близько 40 курортів переважно змішаного типу. Серед кліматичних курортів найбільш відвідуваними є Свиноуйсьце, Колобжег, Устка, Камінь Поморський, Дарлово, Устка, Хель, Сопот. Найвідоміші бальнеологічні курорти: Кудова-Здруй. Дзтпінки-Здруй, Поляниця-Здруй, Криниця-Здруй. Багато польських курортів успішно розширили свої класичні пропозиції, додавши програми біологічного відновлення здоров'я, косметології та релаксу, в тому числі процедури СПА. Сьогодні в Польщі працюють понад 200 готельних СПА-об'єктів. Деякі з них постійно займають перші місця в рейтингах популярності в Європі. Серед них: Hotel Leda SPA і Hotel Aquarius SPA в Колобжегу, Malinowy Zdrój Hotel Medical SPA в Сольце-Здрою, Hotel SPA Faltom в Гдині, Hotel Azzun Orient SPA & Wellness в Комарово біля Ольштину, а також Hotel Ossa Congress & SPA в Осці неподалік від Рави Мазовецької. Приватними центрами класу «люкс» є СПА-готелі «Доктор Ірена Еріс» (Hotel SPA Dr Irena Eris) на курортах в Криниці-Здруй і Взгужах Дилевські. Здавниці створені пані Іреною Еріс, власницею найбільшої косметичної польської фірми

Продовження додатку А

1	2	3
5.	Медичний туризм	Широкою популярністю серед західноєвропейських туристів користується медичний туризм. Причиною цього є порівняна дешевизна медичних послуг у Польщі. Серед медичних курортів країни слід відмітити: курорт Івонич в місті Івонич-Здрой, санаторій «Влукняж» в Буко-Здруй та Наленчув у Налечові.
6.	Діловий туризм	Ряд туристичних фірм Польщі спеціалізується на організації групових поїздок бізнесменів з метою вивчення нових ринків та реалізації торговельних угод. Ділові подорожі є дуже вигідними в економічному плані для Польщі, адже вони не залежать від сезонних факторів. Важливо і те, що поїздки бізнесменів не вимагають додаткових витрат на рекламу. В країні проводиться багато міжнародних виставок в сучасних виставкових центрах найбільших міст країни: Варшаві, Кракові, Гданську, Познані, Лодзі, Вроцлаві, Катовіце. Основними замовниками сфери ділового гостинності в Польщі є фармацевтичні, медичні та косметологічні компанії. За підтримки державного фінансування і Польської асоціації конференцій та конгресів (SKKP) у 2021 році був заініційований проект «Meet in Poland», завдяки якому в п'яти найбільших польських містах приступили до створення бізнес-туристичної мережі, що об'єднала найбільші МІСЕ-компанії Польщі. Цей проект допомагає створенню стійкого іміджу країни як бізнес-майданчика, де можна проводити міжнародні конференції та конгреси найвищого рівня. Розвиваючий ринок МІСЕ в Польщі супроводжується відкриттям нових сучасних виставкових майданчиків. Так, у Кракові з'явилися виставкові центри EXPO Krakow і ICE Krakow Congress Centre. У Катовіце пройшло кардинальне оновлення центральної частини міста, відкриті Сілезький музей і Міжнародний конгрес-центр. У Любліні почав роботу Люблінський конференц-центр, а в Глівіце – зал для глядачів, розрахований на 14 тис. чоловік. У 2021 р. Інститут Статистики Туризму Польщі опублікував дані про туристів, які приїжджають до Польщі з діловими цілями: 100 тис. туристів приїжджають до Польщі щорічно з метою відвідування торгових ярмарків і виставок; середня тривалість їх перебування – 4,3 ночей (у той час як середня тривалість перебування туриста з іншими цілями в середньому близько 2,9 ночей); 17,5% туристів звертаються в агентства для організації ділових турів; 95% відвідують великі міста такі, як Варшава, Познань, Кракш та Лодзь;
7.	Гірськолижний туризм	Топ-10 гірськолижних курортів Польщі очолює «зимова столиця» – Закопане, розташована у підніжжі Польських Татрів. Тут створено більше 60 км гірськолижних трас різної складності, мережу підйомників, атракціонів, музеїв і Національний парк Татрів площею 211,6 км ² .
8.	Екологічний туризм	Основою розвитку є 23 національні парки загальною площею 314,5 тис. км ² . Особливою цінністю володіють території, розташовані в північно-східній частині країни («Зелені легені Польщі»), а також території Підкарпаття. Один з найбільш відвідуваних національних парків Польщі – Вігерський національний парк. У його межах розміщуються 42 природні водойми. Найбільше з них – озеро Вітри (2187 га)
9.	Спелеологічний туризм	Цікавим для розвитку спелеологічного туризму є Ойцовського національний парк, що знаходиться на території Краківсько-Ченстоховської височини і охоплює долину Прондник і Сонсповську долину. Вапнякові та кам'яні скелі отримали поетичні назви: «Гатка Діотіми», «Палиця Геракла». Вважається, що на території парку 700 печер, але на цей момент вивчено менше 500. Найбільші серед них: печера Локетка, Темна, Сонсповська, Біла і Краківська печери.