

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм і рекреація
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
(ім'я та прізвище)
« 11 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розвиток лідерських та управлінських компетентностей у
здобувачів освіти спеціальності «Туризм і рекреація» в умовах сталого
розвитку освіти»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Олена Абрасимова
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Валентина ДЕМКО
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

Розділ 1 Теоретико-методологічні основи розвитку лідерських та управлінських компетентностей у здобувачів освіти

Розділ 2 Аналіз та оцінка рівня розвитку лідерських і управлінських компетентностей здобувачів спеціальності «туризм»

Розділ 3 Практичні шляхи та стратегічні орієнтири розвитку лідерських і управлінських компетентностей






Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі використано 4 рисунки та 26 таблиць. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Загальний обсяг дослідження становить 77 сторінок, з них основний текст викладено на 64 сторінках.

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025	
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи розвитку лідерських та управлінських компетентностей у здобувачів освіти	16.12.2025	
3	Розділ 2 Аналіз та оцінка рівня розвитку лідерських і управлінських компетентностей здобувачів спеціальності «Туризм і рекреація»	12.01.2026	
4	Розділ 3 Практичні шляхи та стратегічні орієнтири розвитку лідерських і управлінських компетентностей	02.02.2026	
5	Висновки, список використаних джерел	04.02.2026	
6	Перевірка на плагіат	06.02.2026	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Олена Абрасимова

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Валентина ДЕМКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	7
1.1. Поняття та структура лідерських і управлінських компетентностей у професійній освіті.....	8
1.2. Теоретичні підходи до формування управлінських та лідерських навичок у контексті освіти сталого розвитку	16
1.3. Методологічні засади дослідження розвитку компетентностей.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ»	27
2.1. Досвід підготовки фахівців у сфері туризму: огляд національної та міжнародної практики.....	27
2.2. Оцінка рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти	30
2.3. Виявлення проблем та бар'єрів у розвитку компетентностей у сучасних умовах освіти.....	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ШЛЯХИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ.....	49
3.1. Розробка програми формування компетентностей у навчальному процесі	49
3.2. Впровадження інноваційних освітніх технологій та активних методів навчання.....	54
3.3. Стратегічні орієнтири покращення та рекомендації щодо інтеграції компетентностей у систему освіти	57
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система освіти в Україні та світі дедалі більше орієнтується на розвиток компетентнісних моделей підготовки фахівців, що відповідають вимогам сталого розвитку та динамічних умов ринку праці. Для здобувачів спеціальності «Туризм і рекреація» особливо важливим є формування лідерських та управлінських компетентностей, які забезпечують здатність ефективно керувати туристично-рекреаційними проектами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі організацій у галузі туризму. Актуальність обумовлюється також міжнародними освітніми стандартами, які передбачають підготовку фахівців з розвинутими управлінськими та лідерськими навичками, а також зумовлена потребою туристичної галузі у висококваліфікованих управлінцях, здатних приймати ефективні рішення в умовах сталого розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення сучасного рівня розвитку лідерських та управлінських компетентностей у здобувачів освіти спеціальності «Туризм і рекреація» та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій для їх системного формування. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи та сучасні підходи до розвитку лідерських і управлінських компетентностей у професійній освіті.
2. Виявити рівень сформованості компетентностей у студентів через методи анкетування, інтерв'ю та експертної оцінки.
3. Визначити основні проблеми та бар'єри у розвитку компетентностей у сучасній освітній практиці.
4. Розробити пропозиції щодо методичного та організаційного забезпечення ефективного розвитку компетентностей.
5. Сформулювати рекомендації щодо інтеграції інноваційних освітніх технологій і стратегічних орієнтирів для підвищення управлінської та лідерської спроможності здобувачів освіти.

Об'єкт дослідження: процес формування управлінських та лідерських компетентностей у здобувачів освіти спеціальності «Туризм» в умовах сучасної системи освіти та концепції сталого розвитку.

Предмет дослідження: педагогічні, організаційні та методичні засоби, що забезпечують ефективне формування лідерських і управлінських компетентностей, а також інтеграцію цих компетентностей у навчальний процес і практичну діяльність студентів.

Методи дослідження. Дослідження базується на комплексному застосуванні наукових методів, що дозволяють забезпечити об'єктивність, системність і практичну спрямованість результатів:

- **Порівняльний аналіз** – для оцінки сучасних підходів до розвитку компетентностей у національній та міжнародній практиці.
- **Контент-аналіз наукових джерел** – для систематизації теоретичного та методичного матеріалу.
- **Анкетування та інтерв'ю** – для визначення рівня сформованості компетентностей у здобувачів освіти та збору експертних оцінок.
- **Експертна оцінка** – для об'єктивного визначення сильних і слабких сторін існуючої системи підготовки фахівців.
- **Статистична обробка результатів** – для узагальнення даних та їх графічного представлення.
- **Моделювання педагогічних систем** – для розробки рекомендацій та практичних методичних рішень щодо формування компетентностей.

Наукова новизна та практичне значення: у визначенні інтегративного зв'язку між класичним менеджментом та етичним лідерством у туризмі, а також у розробці методичних рекомендацій щодо трансформації освітніх програм згідно з цілями сталого розвитку ООН. Результати дослідження можуть бути використані закладами фахової передвищої та вищої освіти для вдосконалення навчальних планів, розробки спецкурсів з лідерства, а також туристичними підприємствами для підвищення кваліфікації персоналу.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі використано 4 рисунки та 26 таблиць. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Загальний обсяг дослідження становить 76 сторінок, з них основний текст викладено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

1.1. Поняття та структура лідерських і управлінських компетентностей у професійній освіті

Сучасна професійна освіта функціонує в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, динамічних змін ринку праці та підвищених вимог до якості професійної підготовки фахівців. У цих умовах особливого значення набуває формування лідерських і управлінських компетентностей, які забезпечують не лише виконання професійних функцій, а й здатність до прийняття рішень, організації діяльності та відповідального реагування на виклики зовнішнього середовища.

Для галузі туризму зазначена проблема є особливо актуальною, оскільки професійна діяльність фахівця туристичної сфери поєднує управління процесами, роботу з персоналом і клієнтами, міжкультурну комунікацію та необхідність оперативного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Саме тому підготовка фахівців з туризму потребує цілісного розвитку лідерських і управлінських компетентностей як взаємодоповнювальних складових професійної готовності.

У наукових дослідженнях лідерські компетентності розглядаються як інтегрована сукупність особистісних якостей, знань і вмінь, що забезпечують здатність особистості впливати на інших, формувати спільне бачення та ініціювати позитивні зміни. Представники зарубіжної наукової школи (Дж. Коттер, Б. Басс, П. Нортхаус) акцентують увагу на ролі лідерства у формуванні стратегічного бачення, мотивації та підтримці інновацій. Вітчизняні дослідники (В. Кремень, О. Пометун, Л. Даниленко) доповнюють ці підходи гуманістичним виміром, підкреслюючи орієнтацію освітнього лідерства на розвиток особистості та професійне самозростання.

Управлінські компетентності, на відміну від лідерських, мають переважно функціонально-організаційний характер і пов'язані зі здатністю фахівця планувати, організовувати, координувати та контролювати діяльність відповідно до поставлених цілей. У працях А. Файоля, Г. Мінцберга, П. Друкера управлінські компетентності розглядаються як основа стабільного функціонування організації та ефективного використання ресурсів. Водночас українські науковці (Т. Лукіна, С. Калашнікова, О. Мармаза) наголошують на необхідності поєднання управлінських, педагогічних і соціальних функцій, особливо у сфері освіти та підготовки фахівців.

На нашу думку, у професійній підготовці фахівців туристичної галузі лідерські та управлінські компетентності не можуть розглядатися ізольовано. Лідерські компетентності формують ціннісно-мотиваційну та комунікативну основу професійної діяльності, тоді як управлінські компетентності забезпечують її організаційну та результативну реалізацію. Саме така взаємодія створює передумови для ефективної професійної діяльності в умовах сталого розвитку туризму.

Таблиця 1.1

Структура лідерських компетентностей фахівців у професійній освіті

Компонент	Змістова характеристика
Ціннісно-мотиваційний	Орієнтація на професійну відповідальність, етичну поведінку, соціальну та культурну чутливість; внутрішня мотивація до саморозвитку
Когнітивний	Знання теорій лідерства, основ менеджменту та психології, розуміння тенденцій розвитку освіти й туристичної галузі
Комунікативний	Здатність до ефективної взаємодії з клієнтами, персоналом і партнерами; уміння переконувати, вести переговори
Емоційно-особистісний	Емоційний інтелект, стресостійкість, відповідальність, здатність працювати в умовах невизначеності
Інноваційно-діяльнісний	Ініціювання змін, креативність, готовність до впровадження нових туристичних продуктів і сервісів

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення праць Б. Басса, П. Нортхауса,

Л. Даниленко.

Запропонована структура лідерських компетентностей відображає їх багатовимірний характер і відповідає специфіці туристичної галузі, де

професійна діяльність потребує поєднання комунікативних, емоційних та інноваційних якостей.

Таблиця 1.2

Структура управлінських компетентностей фахівців у професійній освіті

Компонент	Змістова характеристика
Стратегічна	Здатність до довгострокового планування, аналізу ринку туристичних послуг і прогнозування розвитку
Організаційна	Організація діяльності персоналу, управління ресурсами та туристичними процесами
Нормативно-правова	Знання законодавства у сфері освіти та туризму, дотримання стандартів і вимог
Контрольно-аналітична	Оцінювання результатів діяльності, моніторинг якості туристичних послуг
Комунікативно-управлінська	Мотивація персоналу, делегування повноважень, формування команди

Джерело: авторська розробка на основі праць А. Файоля, Г. Мінцберга, П. Друкера.

Управлінські компетентності забезпечують організаційну та результативну сторону професійної діяльності фахівця туризму, створюючи умови для ефективної реалізації лідерського потенціалу.

Формування професійних компетентностей майбутніх фахівців туристичної галузі здійснюється в межах чітко визначеного нормативно-правового поля, яке регламентує цілі, результати та зміст професійної підготовки. Наявність системи законодавчих і нормативних актів забезпечує єдність вимог до підготовки фахівців, узгодженість освітніх результатів із потребами ринку туристичних послуг та орієнтацію освітнього процесу на компетентнісну модель навчання.

Основні нормативно-правові документи, що визначають засади формування професійних компетентностей у туристичній галузі, узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Нормативне підґрунтя формування професійних компетентностей фахівців туристичної галузі

Нормативний документ	Значення для професійної підготовки
Закон України «Про освіту»	Визначає загальні засади компетентнісного підходу, структуру результатів навчання та орієнтацію освіти на розвиток особистості
Закон України «Про фахову передвищу освіту»	Регламентує прикладну підготовку фахівців, орієнтовану на практичну діяльність у сфері послуг
Закон України «Про вищу освіту»	Встановлює вимоги до формування загальних і спеціальних компетентностей здобувачів вищої освіти
Стандарти вищої освіти України (242 «Туризм»)	Визначають програмні результати навчання та фахові компетентності майбутніх фахівців туризму
Професійні стандарти та Національна рамка кваліфікацій	Забезпечують узгодження освітніх результатів із вимогами ринку праці та професійної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі законодавства України та освітніх стандартів.

Наведені нормативні документи формують цілісне правове та методологічне підґрунтя підготовки фахівців туристичної галузі, визначаючи вимоги до результатів навчання та орієнтацію на компетентнісний підхід. Для туристичної сфери це особливо важливо, оскільки професійна діяльність характеризується високим рівнем відповідальності, міжкультурної взаємодії та потребою в управлінських рішеннях у динамічному середовищі.

Компетентнісна модель підготовки фахівців туристичної галузі ґрунтується на поєднанні ключових, загальних та спеціальних (фахових) компетентностей, визначених законодавством України та стандартами вищої освіти. Такий підхід забезпечує відповідність результатів навчання сучасним вимогам туристичного ринку та створює умови для формування конкурентоспроможного фахівця, здатного до професійної мобільності та безперервного розвитку.

Ключові компетентності мають універсальний характер і забезпечують здатність особистості до ефективної соціальної та професійної діяльності незалежно від сфери зайнятості. Для фахівців туристичної галузі вони набувають

особливого значення, оскільки професійна діяльність у туризмі передбачає активну міжкультурну комунікацію, використання цифрових технологій, володіння іноземними мовами та готовність до постійної адаптації до змін ринку туристичних послуг.

Загальні компетентності забезпечують формування професійної культури майбутнього фахівця, його здатності до ефективної взаємодії в колективі та відповідального прийняття рішень. У туристичній галузі саме загальні компетентності визначають рівень клієнтоорієнтованості, етичності та соціальної зрілості працівників, що безпосередньо впливає на якість туристичних послуг і репутацію туристичних організацій.

Спеціальні (фахові) компетентності відображають зміст професійної діяльності фахівця туристичної галузі та визначають рівень його професійної готовності. Вони охоплюють здатність організовувати туристичну діяльність, формувати туристичний продукт, працювати з туристичними ресурсами та застосовувати нормативно-правове забезпечення у сфері туризму. Саме фахові компетентності забезпечують практичну спрямованість підготовки та готовність випускника до виконання конкретних професійних функцій.

Взаємозв'язок груп компетентностей та їх відповідність вимогам освітніх стандартів підготовки фахівців туризму узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Відповідність груп компетентностей вимогам освітніх стандартів підготовки фахівців туризму

Група компетентностей	Нормативне підґрунтя	Значення для професійної діяльності
Ключові	Закон України «Про освіту»	Забезпечують комунікацію державною та іноземними мовами, цифрову грамотність, уміння навчатися впродовж життя; сприяють адаптації до змін ринку туристичних послуг
Загальні	Стандарти ВО (242 «Туризм»)	Формують здатність до командної роботи, етичної поведінки, прийняття управлінських рішень і клієнтоорієнтованість
Спеціальні (фахові)	Стандарти ВО, професійні стандарти	Забезпечують організацію туристичної діяльності, формування туристичного продукту та практичну готовність до професійної діяльності

Джерело: авторська розробка на основі стандартів вищої освіти України.

Поєднання ключових, загальних і фахових компетентностей створює цілісну модель професійної підготовки фахівців туристичної галузі. У такій моделі управлінські та лідерські компетентності інтегруються в усі групи компетентностей, забезпечуючи здатність майбутнього фахівця ефективно діяти в умовах конкурентного та динамічного туристичного середовища.

Освітні стандарти України визначають, що професійне становлення фахівця туристичної галузі здійснюється на основі цілісного поєднання теоретичної та практичної підготовки, орієнтації на застосування знань у реальних умовах професійної діяльності, а також розвитку професійної мобільності й конкурентоспроможності випускника на ринку праці. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку професійної освіти та специфіці туристичної сфери, яка характеризується високою динамічністю, клієнтоорієнтованістю та підвищеним рівнем відповідальності за якість і безпеку наданих послуг.

У сучасній педагогічній науці особистісні якості та професійні компетентності розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнювальні складові професійного становлення фахівця. Науковці (І. Зязюн, О. Савченко, Н. Бібік) підкреслюють, що компетентності не формуються ізольовано від особистості, а розвиваються на основі індивідуальних психологічних характеристик, ціннісних орієнтацій і професійної мотивації здобувача освіти. Саме особистісний потенціал значною мірою визначає здатність майбутнього фахівця не лише засвоювати знання, а й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності.

Для туристичної галузі взаємозв'язок особистісних якостей і професійних компетентностей має особливе значення, оскільки професійна діяльність фахівця туризму передбачає постійну взаємодію з людьми, роботу в умовах емоційного навантаження, швидкого прийняття рішень та відповідальності за репутацію туристичної організації. Такі риси, як відповідальність, самодисципліна, ініціативність, комунікабельність і відкритість до інновацій, створюють

внутрішні передумови для формування лідерських, управлінських і професійно-діяльнісних компетентностей.

Професійна мотивація та спрямованість сприяють активному засвоєнню фахових знань; стресостійкість і емоційна врівноваженість забезпечують ефективне застосування компетентностей у складних і нестандартних професійних ситуаціях; рефлексивність дозволяє аналізувати результати власної діяльності та вдосконалювати професійні вміння. Навіть за наявності необхідного обсягу знань і навичок рівень професійної ефективності фахівця туристичної галузі значною мірою залежить від сформованості його особистісних характеристик, які визначають стиль професійної поведінки та якість управлінських рішень.

Взаємозв'язок особистісних якостей і окремих груп професійних компетентностей фахівця туристичної галузі доцільно узагальнити у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок особистісних якостей та професійних компетентностей фахівця туристичної галузі

Група компетентностей	Базові особистісні якості	Значення для професійної діяльності
Комунікативні	Емпатія, толерантність, вміння слухати	Забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та колегами, формують довіру та клієнтоорієнтованість
Управлінські та лідерські	Відповідальність, ініціативність, упевненість у собі	Сприяють організації роботи персоналу, прийняттю управлінських рішень, мотивації команди
Інноваційні	Креативність, гнучкість мислення, готовність до змін	Забезпечують здатність до впровадження нових туристичних продуктів, сервісів і управлінських рішень
Професійно-діяльнісні	Самодисципліна, мотивація досягнення	Визначають якість виконання професійних функцій і відповідальність за результати діяльності

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення педагогічних і психологічних досліджень.

Наведений взаємозв'язок свідчить про системний характер формування професійних компетентностей фахівців туристичної галузі, де особистісні якості виступають базою розвитку як лідерських, так і управлінських компетентностей.

Взаємодія особистісних якостей і професійних компетентностей має системний і взаємообумовлений характер. Особистісні якості формують внутрішній потенціал фахівця, тоді як професійні компетентності сприяють подальшому розвитку особистості, формуванню професійної ідентичності та здатності до самореалізації у сфері туризму. Їх гармонійна єдність є ключовою умовою успішного професійного становлення та конкурентоспроможності випускника.

У процесі професійної підготовки, зокрема під час практичної підготовки, стажувань і виробничої практики, відбувається активний розвиток особистісних якостей майбутнього фахівця. Практикоорієнтоване навчання активізує лідерський потенціал здобувачів освіти, формує відповідальність, професійну впевненість і готовність до самостійного прийняття рішень у реальних умовах туристичної діяльності.

Відповідно до компетентнісного підходу, закріпленого в освітніх стандартах України, компетентність розглядається як інтегрований результат освітнього процесу, що поєднує знання, уміння, навички, досвід професійної діяльності та особистісні якості. У цьому контексті особистісні характеристики виступають невід'ємним структурним компонентом професійних компетентностей і визначають рівень професійної зрілості фахівця туристичної галузі.

Таким чином, сформовані професійні компетентності у взаємодії з особистісними якостями виступають ключовим індикатором якості професійної підготовки та готовності випускника до ефективної діяльності відповідно до вимог ринку туристичних послуг і принципів сталого розвитку.

1.2. Теоретичні підходи до формування управлінських та лідерських навичок у контексті освіти сталого розвитку

Професійна підготовка фахівців туристичної галузі в закладах фахової передвищої та вищої освіти здійснюється в умовах зростаючої складності професійної діяльності, високої комунікативної насиченості, міжкультурної взаємодії та орієнтації на принципи сталого розвитку. Туристична діяльність поєднує економічні, соціальні, культурні й екологічні складові, що зумовлює підвищені вимоги не лише до фахових знань і вмінь, а й до лідерських та управлінських компетентностей майбутніх фахівців. У зв'язку з цим система професійної підготовки має ґрунтуватися на поєднанні педагогічних підходів і принципів, здатних забезпечити цілісне професійне становлення особистості та її готовність до відповідальної професійної діяльності.

Аналіз сучасних наукових досліджень дає підстави стверджувати, що в підготовці фахівців туристичної галузі найбільш доцільним є використання компетентнісного, діяльнісного та інтегративного педагогічних підходів. Їх поєднання дозволяє забезпечити відповідність професійної освіти вимогам освітніх стандартів, реальним потребам туристичного ринку та концепції освіти сталого розвитку.

Компетентнісний підхід визначає цільові орієнтири професійної підготовки, окреслюючи перелік і зміст лідерських та управлінських компетентностей, якими має володіти випускник спеціальності 242 «Туризм». Його перевагою є орієнтація освітнього процесу на результат навчання та чітка відповідність вимогам державних стандартів. Водночас для туристичної галузі обмеженням компетентнісного підходу є ризик формального засвоєння компетентностей без достатнього практичного досвіду їх реалізації.

Діяльнісний підхід забезпечує формування лідерських і управлінських компетентностей через активну практичну діяльність здобувачів освіти. Моделювання професійних ситуацій, аналіз кейсів, проєктна діяльність, виробнича практика та стажування створюють умови для набуття досвіду

прийняття управлінських рішень, роботи в команді та відповідальності за результати професійної діяльності. Разом із тим ефективність діяльнісного підходу значною мірою залежить від наявності якісної практичної бази та ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Інтегративний підхід спрямований на формування цілісної професійної готовності фахівців туристичної галузі шляхом поєднання знань з економіки, менеджменту, маркетингу, культурології, екології, психології та іноземних мов. Його застосування сприяє розвитку системного мислення, міждисциплінарної взаємодії та професійної мобільності, що є необхідною умовою сталого розвитку туризму. Водночас складність реалізації інтегративного підходу полягає в необхідності узгодження змісту різних навчальних дисциплін.

Порівняльну характеристику зазначених педагогічних підходів з позицій їх значущості для туристичної галузі подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика педагогічних підходів до формування лідерських і управлінських компетентностей фахівців туристичної галузі

Підхід	Сильні сторони для туризму	Обмеження
Компетентнісний	Чітке визначення результатів навчання, відповідність стандартам	Ризик формального засвоєння компетентностей
Діяльнісний	Формування практичних управлінських і лідерських навичок	Потребує значних ресурсів і практичної бази
Інтегративний	Розвиток системного мислення, міждисциплінарність	Складність координації змісту навчання

Джерело: авторська розробка.

Порівняльний аналіз засвідчує, що жоден із педагогічних підходів не є достатнім у підготовці фахівців туристичної галузі в ізольованому вигляді. Найбільш ефективним є їх поєднання, що дозволяє сформувати як практичні управлінські навички, так і стратегічне бачення професійної діяльності.

Важливим методологічним підґрунтям формування лідерських і управлінських компетентностей є принципи освіти сталого розвитку. Принцип

міждисциплінарності дозволяє сформувавши цілісне уявлення про туристичну діяльність як складну соціально-економічну систему, тоді як ціннісна орієнтація освіти забезпечує формування етичних і гуманістичних засад професійної поведінки. Активна участь здобувачів освіти у проєктній, дослідницькій та практичній діяльності сприяє розвитку лідерських якостей, професійної самостійності та управлінської відповідальності.

Принципи безперервності навчання та орієнтації на майбутнє відповідають вимогам сталого розвитку й забезпечують готовність фахівців туристичної галузі до адаптації в умовах мінливого ринку туристичних послуг, упровадження інноваційних моделей туризму та стратегічного планування професійної діяльності. Системна реалізація принципів освіти сталого розвитку створює умови для підготовки соціально відповідального, професійно мобільного та конкурентоспроможного фахівця.

Сучасна фахова передвища та вища освіта орієнтується на використання активних і практикоорієнтованих методів навчання, які забезпечують інтеграцію теоретичних знань, практичного досвіду та ціннісних орієнтацій здобувачів освіти. Для туристичної галузі, професійна діяльність у якій має комунікативно насичений, управлінський і клієнтоорієнтований характер, такі методи є ключовими інструментами формування лідерських і управлінських компетентностей.

Проєктна діяльність, кейс-метод, симуляційні технології та командні вправи дозволяють моделювати реальні професійні ситуації туристичного бізнесу, формувати навички прийняття управлінських рішень, стратегічного планування та взаємодії з клієнтами й партнерами. Разом із тим ефективність зазначених методів зумовлюється їх цілеспрямованим поєднанням і відповідністю вимогам освітніх стандартів.

Порівняльну характеристику інноваційних методів навчання з позицій їх значущості для формування лідерських і управлінських компетентностей фахівців туристичної галузі подано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Інноваційні методи навчання у формуванні лідерських і управлінських компетентностей фахівців туристичної галузі

Метод	Сильні сторони для туризму	Обмеження
Проектна діяльність	Розвиток стратегічного мислення, управління ресурсами, командної роботи	Потребує значного часу та методичного супроводу
Кейс-метод	Формування аналітичного мислення, прийняття управлінських рішень	Потребує адаптації до конкретного контексту
Симуляційні методи	Безпечне відпрацювання професійних дій, управлінська готовність	Високі технічні вимоги
Командні справи	Розвиток лідерства, комунікації та соціальних навичок	Потребують професійної фасилітації

Джерело: авторська розробка.

Порівняльний аналіз інноваційних методів навчання свідчить, що їх поєднання дозволяє забезпечити баланс між практичною підготовкою, розвитком стратегічного мислення та формуванням ціннісно орієнтованого професійного лідерства.

У підготовці фахівців туристичної галузі лідерські та управлінські компетентності перебувають у відношенні функціональної взаємодоповнюваності. Лідерські компетентності формують стратегічну й ціннісну спрямованість професійної діяльності у сфері туризму, тоді як управлінські компетентності забезпечують практичну реалізацію цих цінностей у процесі організації туристичної діяльності. Авторське бачення інтеграції лідерських і управлінських компетентностей у контексті сталого розвитку полягає в тому, що саме поєднання ціннісно орієнтованого лідерства з ефективним управлінням створює передумови для прийняття відповідальних управлінських рішень з урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків туристичної діяльності, що становить елемент наукової новизни дослідження.

1.3. Методологічні засади дослідження розвитку компетентностей

Оцінювання рівня сформованості лідерських і управлінських компетентностей є необхідним елементом професійної підготовки фахівців туристичної галузі в закладах фахової передвищої та вищої освіти, оскільки саме ці компетентності забезпечують готовність майбутнього фахівця діяти в умовах комунікативного навантаження, високої відповідальності перед клієнтом і необхідності оперативного прийняття рішень. Для сфери туризму важливо оцінювати не лише «знання про управління», а й здатність застосовувати управлінські та лідерські інструменти в реальних або максимально наближених до реальності професійних ситуаціях (робота з групою, сервісні конфлікти, ризики під час туру, координація персоналу).

Авторська позиція полягає в тому, що в туризмі лідерські та управлінські компетентності доцільно оцінювати як єдину інтегровану здатність — “управляти сервісним процесом і людьми, приймаючи відповідальні рішення з урахуванням принципів сталого розвитку”. Це означає, що оцінювання має фіксувати:

1. як студент формує цілі та ціннісні орієнтири (лідерський компонент);
2. як він організовує виконання та контролює результат (управлінський компонент);
3. чи враховує економічні, соціальні й екологічні наслідки рішень у конкретній туристичній ситуації (сталий розвиток).

Відповідно, методи оцінювання мають відбиратися за критеріями, які забезпечують наукову обґрунтованість, практичну значущість і валідність результатів саме для туристичної діяльності. Основні критерії добору методів оцінки лідерських та управлінських компетентностей подано в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Критерії добору методів оцінювання лідерських і управлінських компетентностей

Критерій	Характеристика
Адекватність	Відповідність методу конкретному компоненту компетентності (лідерському / управлінському) та професійній ситуації туризму
Об'єктивність	Чіткі показники, шкали, процедури, єдині вимоги до оцінювання
Практична спрямованість	Орієнтація на реальні або змодельовані професійні ситуації (сервіс, ризику, комунікація, організація туру)
Комплексність	Поєднання різних джерел даних (спостереження, тести, практичні завдання, самооцінка, зворотний зв'язок)
Валідність для сталого розвитку	Здатність методу фіксувати відповідальність рішень (економічні/соціальні/екологічні наслідки)
Триангуляція	Підтвердження результатів щонайменше двома різними методами/джерелами оцінювання

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані критерії задають “рамку якості” оцінювання: метод має не просто вимірювати окрему навичку, а відобразити реальну професійну готовність студента до туристичної діяльності, включаючи відповідальне прийняття рішень у логіці сталого розвитку.

У межах цього дослідження доцільно застосовувати інтегрований підхід до оцінювання, оскільки жоден окремий метод не відображає повною мірою сформованість складних компетентностей. Практично це означає поєднання методів, які оцінюють:

- поведінку і взаємодію в діяльності (спостереження, симуляції, рольові ігри);
- здатність приймати рішення (кейси, проєктні завдання);
- рефлексію та самоменеджмент (портфолію, щоденники);
- управлінський і лідерський вплив у групі (зворотний зв'язок, 360°).

З урахуванням специфіки туристичної професії методи оцінювання лідерських і управлінських компетентностей доцільно подавати не двома окремими переліками, а як єдиний інструментарій із чітким розмежуванням того, що саме оцінюється і в якій професійній ситуації це проявляється. Узагальнено методи та їх діагностичні можливості подано в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Методи оцінювання лідерських і управлінських компетентностей майбутніх фахівців туризму

Метод	Що саме оцінює (діагностичний фокус)	Приклад професійної ситуації в туризмі
Проектні завдання	Планування, організація, розподіл ролей, управління ресурсами, презентація результату	Розробка туристичного продукту/маршруту зі сценарієм сервісу та ризик-менеджментом
Кейс-метод	Прийняття рішень у невизначеності, аналіз ризиків, етичні дилеми сервісу	Дії менеджера під час форс-мажору в турі (затримка транспорту, скарги, безпека групи)
Симуляції та рольові ігри	Оперативне управління процесом, комунікація, конфлікт-менеджмент	Моделювання роботи гіда/адміністратора: “складний клієнт”, “зміна програми”, “перерозподіл часу”
Спостереження (у командній роботі/практиці)	Реальна поведінка в групі: ініціативність, координація, відповідальність	Спостереження під час практики: організація екскурсії, взаємодія з командою та клієнтом
360°-оцінка (зворотний зв'язок)	Вплив на команду, лідерська взаємодія, управлінський стиль	Оцінювання студента наставником, колегами по практиці, членами групи під час туру
Портфоліо / рефлексивні щоденники	Рефлексія, самоаналіз, здатність робити висновки та коригувати поведінку	Аналіз власних управлінських рішень після практики (що вдалося/що потрібно змінити)
Тести та психодіагностика (за потреби)	Окремі компоненти: стресостійкість, когнітивні стилі, управлінський потенціал	Діагностика готовності працювати в умовах інтенсивної комунікації та відповідальності

Джерело: авторська розробка.

Поданий інструментарій дозволяє оцінювати компетентності не декларативно, а через конкретні професійні прояви в туристичній діяльності. Поєднання методів забезпечує комплексність і триангуляцію результатів, а також створює можливість документального підтвердження сформованості результатів навчання (через продукти діяльності, спостереження, зворотний зв'язок і рефлексивні матеріали).

Поєднання кількісних і якісних методів у межах інтегрованого підходу дозволяє отримати як узагальнені результати (за шкалами/показниками), так і якісний опис поведінкових та ціннісних проявів компетентностей у реальних

ситуаціях. Для туристичної галузі це принципово важливо, оскільки професійна готовність визначається не лише рівнем знань, а й здатністю діяти у взаємодії з клієнтом та командою, приймати відповідальні рішення і демонструвати сервісну культуру.

У процесі методологічного обґрунтування дослідження важливим етапом є співвіднесення критеріїв оцінювання з компетентностями, визначеними Стандартами вищої та фахової передвищої освіти України за спеціальністю 242 «Туризм», що забезпечує валідність, узгодженість цілей підготовки, результатів навчання та процедур діагностики.

Для забезпечення валідності педагогічного дослідження критерії оцінювання мають бути безпосередньо пов'язані з компетентностями, визначеними освітніми стандартами. У межах спеціальності 242 «Туризм і рекреація» це означає, що оцінювання повинно відображати не лише засвоєння теоретичних знань, а й готовність здобувачів освіти діяти в реальних професійних ситуаціях, демонструючи управлінське мислення, комунікативну ефективність і відповідальність рішень у контексті сталого розвитку. У дослідженні доцільно використовувати систему критеріїв, яка охоплює мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісно-практичний, комунікативний та рефлексивно-аналітичний виміри професійної підготовки.

Відповідність між запропонованими критеріями оцінювання та компетентностями Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 242 «Туризм» наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Співвіднесення критеріїв оцінювання з компетентностями Стандарту ВО (242 «Туризм і рекреація», бакалавр)

Критерій	Компетентності Стандарту ВО
Мотиваційно-професійний	ЗК6 (навчання і саморозвиток); ЗК9 (цінності сталого розвитку); ФК1 (розуміння сутності та значення туризму); (за потреби: ЗК1 – абстрактне мислення як індикатор професійної зрілості)
Когнітивно-інформаційний	ЗК2 (знання предметної області); ФК2 (теорія і практика туризму); ФК3 (ресурси і дестинації); ФК6 (нормативно-правове забезпечення)
Діяльнісно-практичний	ФК4 (формування туристичного продукту); ФК5 (організація туристичної діяльності); ФК8 (ІКТ у туризмі)

Комунікативно-міжкультурний	ЗК4 (комунікація державною та іноземними мовами); ЗК5 (міжособистісна взаємодія); ФК7 (міжкультурна взаємодія)
Рефлексивно-аналітичний	ЗК7 (критичне мислення); ЗК8 (прийняття рішень); ФК9 (аналіз і оцінювання ефективності туристичної діяльності)

Джерело: авторська розробка на основі Стандарту ВО України (спеціальність 242 «Туризм», бакалавр).

Наведене співвіднесення забезпечує логічний зв'язок між вимогами стандарту та діагностичним інструментарієм дослідження. Це підвищує валідність оцінювання, оскільки кожен критерій має “опору” в конкретних компетентностях і може бути перевірений через результати навчання та професійні прояви здобувача освіти.

Для комплексної та об'єктивної оцінки рівня сформованості компетентностей майбутніх фахівців туристичної галузі доцільно застосовувати багаторівневу модель оцінювання, яка поєднує критерії, показники, рівні сформованості та методи діагностики. **Авторський акцент** полягає в тому, що кожен критерій має оцінюватися не “сам по собі”, а через професійні ситуації туризму (сервіс, комунікація, організація туру, управління ризиками) та з урахуванням принципів сталого розвитку (відповідальність рішень, етичність, довгострокові наслідки). Узагальнену модель оцінювання подано в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Модель оцінювання сформованості професійних компетентностей майбутніх фахівців туризму

Критерій	Показники (що саме фіксується)	Рівні сформованості	Методи оцінювання
Мотиваційно-професійний	Стійкість професійної мотивації; прийняття цінностей сервісу та сталого розвитку; готовність до саморозвитку	Низький / Середній / Достатній / Високий	Анкетування; мотиваційні опитувальники; співбесіда; самооцінка; аналіз портфоліо
Когнітивно-інформаційний	Знання теорії туризму; нормативно-правового поля; основ менеджменту/маркетингу; розуміння дестинацій і ресурсів	Низький / Середній / Достатній / Високий	Тести; модульний контроль; теоретичні кейси; усні/письмові відповіді

Діяльнісно-практичний	Уміння формувати туристичний продукт; організовувати обслуговування; працювати з клієнтом; застосовувати ІКТ; управляти процесом	Низький / Середній / Достатній / Високий	Практичні завдання; проекти; кейси; виробнича практика; спостереження; портфоліо
Комунікативно-міжкультурний	Якість професійної комунікації; володіння іноземною мовою; толерантність; командна взаємодія; робота зі скаргами/конфліктами	Низький / Середній / Достатній / Високий	Рольові ігри; симуляції; презентації; спостереження; взаємооцінювання; 360°-оцінка (за можливості)
Рефлексивно-аналітичний	Самоаналіз; здатність коригувати власні дії; оцінювання якості послуг; обґрунтування управлінських рішень; висновки щодо сталості рішень	Низький / Середній / Достатній / Високий	Рефлексивні щоденники; SWOT-аналіз; есе; кейси з обґрунтуванням рішень; само- та взаємооцінювання

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель забезпечує системну діагностику сформованості компетентностей через поєднання критеріїв, показників, рівнів і методів оцінювання. Її перевагою є практична орієнтація на типові професійні ситуації туристичної діяльності та можливість документального підтвердження результатів (портфоліо, продукти проєктів, результати кейсів, матеріали практики), що створює надійну методологічну основу для подальшого емпіричного дослідження.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу науково-педагогічних джерел встановлено, що лідерські та управлінські компетентності є ключовими складниками професійної підготовки фахівців у сучасних соціально-економічних умовах. Їх актуальність зумовлена зростанням вимог до професійної діяльності, необхідністю прийняття ефективних управлінських рішень, організації командної роботи та реалізації принципів сталого розвитку у сфері туризму.

У межах дослідження уточнено сутність лідерських і управлінських компетентностей як інтегрованих утворень, що поєднують знання, уміння, навички, особистісні якості, ціннісні орієнтації та поведінкові стратегії. Обґрунтовано, що лідерські компетентності забезпечують мотиваційний вплив, ініціювання змін і згуртування колективу, тоді як управлінські — реалізацію функцій планування, організації, координації та контролю професійної діяльності.

Встановлено, що лідерські й управлінські компетентності мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер. Їх структура охоплює мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісно-практичний, комунікативний та рефлексивно-аналітичний компоненти, що забезпечують цілісну професійну готовність майбутнього фахівця до виконання управлінських і лідерських функцій у туристичній галузі.

Обґрунтовано, що ефективне формування зазначених компетентностей у закладах фахової передвищої та вищої освіти потребує застосування компетентнісного, діяльнісного та інтегративного підходів, реалізації принципів освіти сталого розвитку, а також використання активних і практикоорієнтованих методів навчання. Важливою умовою є поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що забезпечує набуття реального професійного досвіду.

Узагальнення методологічних засад дослідження дозволило визначити систему критеріїв, показників, рівнів та методів оцінювання сформованості лідерських і управлінських компетентностей, узгоджену з вимогами Стандарту вищої та фахової передвищої освіти України за спеціальністю 242 «Туризм».

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ»

2.1. Досвід підготовки фахівців у сфері туризму: огляд національної та міжнародної практики

Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі зумовлюють підвищення вимог до якості підготовки управлінських і лідерських кадрів, здатних ефективно діяти в умовах глобалізації, динамічних змін ринку, цифровізації та міжкультурної взаємодії. Як зазначають українські науковці, професійна підготовка фахівців сфери туризму має орієнтуватися не лише на формування фахових знань, а й на розвиток управлінських, комунікативних і лідерських компетентностей (Кифяк, Мальська, Худо,; Бондаренко).

В Україні підготовка фахівців за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» здійснюється відповідно до Стандарту вищої освіти, та освітньо-професійних програм закладів вищої освіти. Освітній процес спрямований на формування загальних і спеціальних компетентностей, серед яких важливе місце посідають управлінські та комунікативні вміння (Закон України «Про вищу освіту», 2014; Стандарт ВО, 2019). Водночас, як підкреслюють дослідники, лідерські компетентності у здобувачів освіти формуються переважно опосередковано — через вивчення дисциплін з менеджменту, маркетингу та організації туристичної діяльності, а також у процесі проходження практики (Семенов, Кравців).

Закордонна практика підготовки управлінців і лідерів у сфері туризму (країни ЄС, США, Канада, Австралія) характеризується чітко вираженою практико-орієнтованою та компетентнісною моделлю навчання. На думку іноземних дослідників, ефективна туристична освіта має бути зорієнтована на результати навчання (learning outcomes) та реальні потреби індустрії гостинності (Tribe; Airey, Dredge, Cooper et al.).

У закордонних освітніх програмах значна увага приділяється цілеспрямованому розвитку лідерського потенціалу, стратегічного управлінського мислення, підприємницьких навичок та soft skills. Активно використовуються кейс-метод, проєктне навчання, симуляційні ігри, командна робота, стажування та участь студентів у реальних управлінських проєктах туристичних компаній (Barrows, Bosselman, Morrison).

Важливою відмінністю закордонних підходів є системність формування лідерських компетентностей, що реалізується через окремі освітні компоненти з лідерства, стратегічного управління, change management та міжкультурного менеджменту. Дослідники підкреслюють значущість розвитку емоційного інтелекту, рефлексивних умінь і відповідальності за прийняття управлінських рішень як ключових характеристик сучасного лідера в туризмі (Goleman, Northouse).

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика підготовки управлінців і лідерів у сфері туризму

Критерій порівняння	Україна	Закордонна практика (ЄС, США, Канада, Австралія)
Нормативна основа	Стандарти ВО України, ОПП ЗВО	EFMD, національні рамки кваліфікацій, UNWTO, AACSB
Освітня модель	Компетентнісна з домінуванням теорії	Практико-орієнтована, студентоцентрована
Формування лідерства	Опосередковано	Цілеспрямовано через окремі курси
Управлінські компетентності	Базові функції менеджменту	Стратегічне, кризове та змінотворче управління
Методи навчання	Лекції, семінари	Кейс-метод, симуляції, проєкти
Практика і стажування	Обмежені	Обов'язкові, інтегровані
Взаємодія з бізнесом	Нерегулярна	Системна співпраця
Роль студента	Виконавець	Активний суб'єкт діяльності

Джерело: складено автором на основі аналізу нормативних документів та наукових джерел.

Моделі компетентнісної підготовки фахівців з туризму в міжнародній практиці

Компетентнісний підхід є домінантною парадигмою сучасної професійної освіти та забезпечує відповідність результатів навчання вимогам ринку праці (Mulder, Winterton, Delamare-Le Deist, Stringfellow).

Європейська модель базується на принципах Болонського процесу, Європейської рамки кваліфікацій (EQF) та навчання, орієнтованого на результати. Для неї характерні дуальна освіта, міждисциплінарність, міжнародна мобільність та розвиток автономності студентів (Bologna Process, Dredge et al.).

Американська модель вирізняється гнучкістю, модульністю та індивідуальними освітніми траєкторіями. Лідерство та управління розглядаються як самостійні напрями підготовки, що формуються через практичний досвід, коучинг і підприємницькі проекти (Porter, Kramer, Northouse).

Азійська модель (Японія, Південна Корея, Сінгапур, Китай) поєднує традиційні освітні цінності з цифровими технологіями, акцентуючи увагу на дисципліні, стратегічному мисленні та клієнтоорієнтованості (Kim, Cheng).

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика моделей компетентнісної підготовки

Модель	Ключові характеристики	Акценти у формуванні компетентностей
Європейська	Болонський процес, EQF, дуальна освіта	автономність, міжкультурність, сталість
Американська	СВЕ, гнучкі програми, кейси	лідерство, підприємництво, інновації
Азійська	Корпоративна інтеграція, цифровізація	дисципліна, стратегічне мислення, сервіс

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових публікацій Kim S., Cheng L. та міжнародних освітніх практик.

Інтеграція професійних стандартів і вимог ринку праці у навчальні програми є необхідною умовою забезпечення якості професійної підготовки фахівців сфери туризму. Науковці наголошують, що тісна взаємодія освіти й бізнесу підвищує конкурентоспроможність випускників та скорочує період їх професійної адаптації (Андрущенко, Harvey).

2.2. Оцінка рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти

Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі та результати аналізу міжнародних моделей підготовки фахівців (ЄС, США) свідчать про необхідність цілеспрямованого й системного формування лідерських та управлінських компетентностей майбутніх фахівців з туризму. У країнах із розвиненою туристичною індустрією ці компетентності формуються в межах спеціально структурованих освітніх модулів і практико-орієнтованих програм, що забезпечують поступовий перехід від теоретичного засвоєння знань до самостійного прийняття управлінських рішень у професійних ситуаціях.

В умовах України освітні програми спеціальності 242 «Туризм і рекреація» забезпечують базову теоретичну підготовку та частково інтегрують практичні елементи, однак розвиток лідерських якостей здобувачів освіти має фрагментарний характер і значною мірою залежить від індивідуальної активності студентів та ініціативності окремих викладачів. Така ситуація зумовлює нерівномірність формування управлінських і лідерських компетентностей та актуалізує потребу в емпіричній оцінці їх фактичного рівня в межах конкретного освітнього середовища.

Емпіричне дослідження рівня розвитку лідерських та управлінських компетентностей проводилося серед здобувачів освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація» СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ». Загальна чисельність вибірки становила 50 осіб денної форми навчання. Учасники дослідження навчаються за єдиною освітньо-професійною програмою, перебувають в однакових організаційно-педагогічних умовах та мають порівнянний рівень фахової підготовки, що дозволяє вважати вибірку однорідною та репрезентативною для аналізу тенденцій формування компетентностей у межах даного закладу освіти. Узагальнений вік респондентів становить 18–20 років, що відповідає типовому контингенту здобувачів фахової передвищої освіти туристичного профілю.

Для оцінювання рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей було застосовано комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Зокрема, використано анкетування з метою визначення самооцінки лідерських і управлінських якостей, тестування для перевірки сформованості знань і вмінь, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень, управлінням ресурсами та стратегічним мисленням, а також педагогічне спостереження за навчальною діяльністю здобувачів освіти в процесі виконання практичних завдань, групових проєктів і рольових ігор. Поєднання зазначених методів забезпечило багатовимірність оцінювання та дозволило співвіднести суб'єктивну самооцінку студентів з об'єктивними проявами компетентностей у навчально-професійній діяльності.

Основним інструментом кількісної діагностики стала анкета «Оцінка лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти» (додаток А), спрямована на виявлення рівня мотивації до лідерської та управлінської діяльності, самооцінки ключових лідерських якостей (ініціативність, відповідальність, комунікативність, здатність до прийняття рішень), а також готовності працювати в команді та виконувати управлінські функції.

Результати анкетування узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз результатів анкетування здобувачів освіти за параметрами лідерських та управлінських компетентностей (n = 50)

Параметр	Високий рівень, осіб (%)	Середній рівень, осіб (%)	Низький рівень, осіб (%)
Мотивація до лідерства та управлінської діяльності	18 (36 %)	22 (44 %)	10 (20 %)
Ініціативність	15 (30 %)	25 (50 %)	10 (20 %)
Відповідальність	20 (40 %)	22 (44 %)	8 (16 %)
Комунікативність	17 (34 %)	23 (46 %)	10 (20 %)
Здатність до прийняття рішень	14 (28 %)	24 (48 %)	12 (24 %)
Готовність до командної роботи та управлінських функцій	16 (32 %)	26 (52 %)	8 (16 %)
Загальний рівень лідерських та управлінських компетентностей	12 (24 %)	28 (56 %)	10 (20 %)

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування.

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.3, свідчить про домінування середнього рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей у більшості здобувачів освіти (56 %). Такий розподіл є характерним для освітніх програм, у яких переважає теоретична складова підготовки при обмежених можливостях системного залучення студентів до управлінської діяльності та прийняття самостійних рішень у змодельованих або реальних професійних ситуаціях.

Водночас наявність 20 % здобувачів освіти з низьким рівнем загальної сформованості лідерських і управлінських компетентностей свідчить про нерівномірність розвитку цих якостей у межах однієї освітньої програми. Найбільш розвиненими компонентами є відповідальність та мотивація до лідерської діяльності, що вказує на сформоване розуміння значущості управлінської ролі у професійній діяльності в галузі туризму. Разом із тим нижчі показники ініціативності та здатності до прийняття управлінських рішень можуть бути пояснені недостатнім практичним досвідом самостійного ухвалення рішень у нестандартних ситуаціях, що підтверджує необхідність посилення діяльнісних і ситуаційно-орієнтованих методів навчання.

Отримані результати узгоджуються з теоретичними положеннями, викладеними у Розділі 1, відповідно до яких ефективне формування лідерських і управлінських компетентностей майбутніх фахівців з туризму потребує поєднання теоретичної підготовки з активною практичною діяльністю, рефлексією та системним аналізом управлінських рішень.

У цілому результати проведеного дослідження свідчать про наявність у здобувачів освіти спеціальності 242 «Туризм» позитивного потенціалу для розвитку лідерських та управлінських компетентностей. Водночас отримані емпіричні дані вказують на нерівномірність сформованості окремих компонентів цих компетентностей, що зумовлює необхідність цілеспрямованого посилення практико-орієнтованої складової професійної підготовки майбутніх фахівців з туризму.

Аналіз результатів анкетування показав, що найбільш проблемним компонентом лідерських та управлінських компетентностей є здатність до прийняття управлінських рішень, для якої характерна найбільша частка середнього та низького рівнів сформованості. Це свідчить про обмежений практичний досвід самостійного ухвалення рішень у нестандартних і проблемних ситуаціях. Для туристичної галузі, де професійна діяльність пов'язана з необхідністю оперативного реагування на ризики, конфліктні ситуації з клієнтами та зміну умов обслуговування, така тенденція є критичною та потребує педагогічної корекції.

З метою поглиблення аналізу результатів анкетування було проведено тестування «Оцінювання управлінських компетентностей у сфері туризму» (додаток Б), яке дозволило отримати більш об'єктивні показники рівня сформованості організаторських умінь, стилю лідерської поведінки, стратегічного мислення та здатності до прийняття управлінських рішень.

Результати тестування наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз сформованості управлінських і стратегічних компетентностей здобувачів освіти у сфері туризму за параметрами тесту

Параметр оцінювання	Високий рівень, осіб (%)	Середній рівень, осіб (%)	Низький рівень, осіб (%)
Прийняття рішень у туристичній діяльності	14 (28 %)	26 (52 %)	10 (20 %)
Управління ресурсами в туризмі	16 (32 %)	25 (50 %)	9 (18 %)
Стратегічне мислення у сфері туризму	12 (24 %)	27 (54 %)	11 (22 %)
Ситуаційні (кейс-орієнтовані) управлінські вміння	13 (26 %)	28 (56 %)	9 (18 %)
Загальний рівень управлінських і стратегічних компетентностей	12 (24 %)	29 (58 %)	9 (18 %)

Джерело: розроблено автором на основі результатів тестування.

Аналіз даних таблиці 2.4 засвідчив, що у більшості здобувачів освіти переважає середній рівень сформованості управлінських і стратегічних компетентностей. Найбільш сформованими є вміння, пов'язані з управлінням

ресурсами та виконанням ситуаційних управлінських завдань, що свідчить про наявність базових професійно орієнтованих знань і навичок. Водночас показники стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо розвиненими, що вказує на обмежене формування системного бачення та навичок довгострокового планування у межах чинної освітньої підготовки.

Для доповнення кількісних результатів анкетування та тестування було здійснено педагогічне спостереження за навчальною діяльністю здобувачів освіти під час групової та проектної роботи, дискусій, ділових ігор, а також виконання навчальних і практичних завдань. У процесі спостереження оцінювалися активність у навчальній діяльності, уміння організувати роботу групи, ініціативність і відповідальність, а також здатність конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Результати педагогічного спостереження подано в таблицях 2.5–2.6.

Таблиця 2.5

Результати педагогічного спостереження за сформованістю лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти

Показник спостереження	Так, осіб (%)	Ні, осіб (%)
Активно бере участь у навчальній діяльності	34 (68 %)	16 (32 %)
Пропонує ідеї та рішення	29 (58 %)	21 (42 %)
Уміє організувати роботу групи	26 (52 %)	24 (48 %)
Бере відповідальність за результат діяльності	31 (62 %)	19 (38 %)
Конструктивно реагує на конфліктні ситуації	27 (54 %)	23 (46 %)

Джерело: складено автором за результатами педагогічного спостереження.

Таблиця 2.6

Розподіл здобувачів освіти за рівнями сформованості лідерських і управлінських компетентностей за результатами педагогічного спостереження

Рівень сформованості	Кількість осіб	Частка, %
Високий рівень (4–5 «так»)	13	26
Середній рівень (2–3 «так»)	28	56
Низький рівень (0–1 «так»)	9	18
Усього	50	100

Джерело: узагальнено автором на основі результатів педагогічного спостереження.

Результати педагогічного спостереження підтвердили дані анкетування та тестування і засвідчили, що більшість здобувачів освіти демонструють середній рівень сформованості лідерських та управлінських компетентностей у процесі практичної навчальної діяльності. Найбільш вираженими є активність у навчальній діяльності та відповідальність за результат спільної роботи, що підтверджує позитивний вплив групових і проектних форм навчання. Водночас уміння організувати роботу групи та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації залишаються недостатньо сформованими у частини студентів, що вказує на необхідність подальшого розвитку практичних управлінських навичок.

Узагальнюючи результати анкетування, тестування та педагогічного спостереження, можна зробити висновок, що здобувачі освіти спеціальності 242 «Туризм» мають потенціал для розвитку лідерських та управлінських компетентностей, проте їх ефективне формування потребує цілеспрямованого педагогічного впливу. Це зумовлює доцільність упровадження в освітній процес спеціально організованих практико-орієнтованих, кейс-орієнтованих і ситуаційно-рольових форм навчання, спрямованих на розвиток управлінського мислення, лідерської ініціативи та навичок самостійного прийняття рішень, що й буде обґрунтовано у наступному розділі магістерської роботи.

З метою виявлення взаємозалежностей між результатами тестування (управлінські та стратегічні компетентності) та поведінковими проявами, зафіксованими під час педагогічного спостереження, проведено кореляційно-графічний аналіз для трьох найбільш показових пар індикаторів: «управління ресурсами в туризмі ↔ уміння організувати роботу групи», «ситуаційні (кейс-орієнтовані) управлінські вміння ↔ здатність пропонувати ідеї та рішення», «загальний рівень управлінських компетентностей ↔ активність у навчальній діяльності». Вибір саме цих пар зумовлений тим, що вони репрезентують зв'язок між когнітивно-операційним компонентом компетентності (результат тестування) та її діяльнісно-поведінковим проявом у навчальній взаємодії (результат спостереження), що відповідає логіці компетентнісного підходу, розглянутого в Розділі 1.

Для зіставлення показників, отриманих різними методами, рівні тестування було перетворено в інтегральний індекс за умовною бальною шкалою: високий рівень = 3 бали; середній = 2 бали; низький = 1 бал. Інтегральний індекс тесту (X) обчислювався як зважене середнє значення на основі розподілу респондентів за рівнями:

$$X = (3 \cdot \% \text{ високого} + 2 \cdot \% \text{ середнього} + 1 \cdot \% \text{ низького}) / 100.$$

Показник педагогічного спостереження подано як частку прояву поведінкового індикатора «Так, %» (Y). Вихідні дані для аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для кореляційно-графічного аналізу взаємозв'язку тестування та педагогічного спостереження (n = 50)

Пара показників (підпис точки)	Тест: високий, %	Тест: середній, %	Тест: низький, %	Індекс тесту (X)	Спостереження: «Так», % (Y)	Спостереження: «Ні», %
Управління ресурсами ↔ Організація роботи групи	32	50	18	2,14	52	48
Ситуаційні вміння ↔ Пропонує ідеї та рішення	26	56	18	2,08	58	42
Загальний рівень ↔ Активність у навчальній діяльності	24	58	18	2,06	68	32

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі результатів тестування (табл. 2.4) і педагогічного спостереження (табл. 2.5).

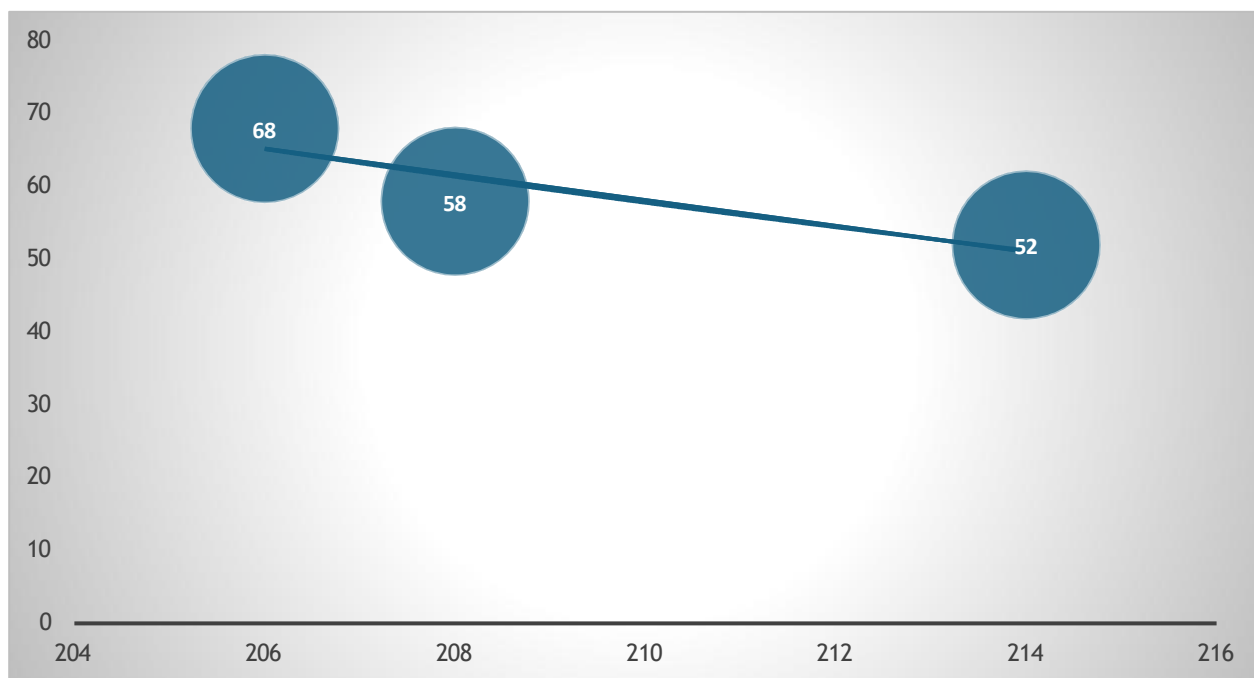


Рисунок 2.1. Графік залежності між індексом тестування (X) та часткою прояву поведінкових показників за спостереженням (Y), %

На основі даних таблиці 2.7 побудовано рисунок 2.1, який ілюструє залежність між інтегральним індексом тестування (X) та часткою прояву поведінкових показників за спостереженням (Y). Візуальний аналіз графіка засвідчує наявність узгодженості між тестовими показниками та поведінковими проявами, однак для заданих трьох пар індикаторів спостерігається тенденція зворотної спрямованості: при дещо вищому індексі тесту (X) частка проявів «Так» (Y) є нижчою.

З метою кількісної ілюстрації напряму взаємозв'язку додатково розраховано коефіцієнт кореляції Пірсона для трьох агрегованих точок (X;Y), який показав сильну обернену залежність ($r \approx -0,91$). Водночас необхідно підкреслити, що даний показник має виключно ілюстративний характер, оскільки розрахований на основі агрегованих даних і дуже малої кількості точок, а тому не може розглядатися як повноцінне статистичне підтвердження зв'язку на рівні індивідуальних результатів кожного респондента. Разом із тим сама виявлена тенденція є методично значущою, оскільки вказує на можливий розрив

між когнітивним компонентом компетентності (результат тестування) та її діяльнісною реалізацією у навчальній взаємодії (результат спостереження).

Поглиблений аналіз окремих точок дозволяє окреслити такі закономірності. По-перше, для пари «управління ресурсами ↔ організація роботи групи» найвищий індекс тесту ($X = 2,14$) поєднується з найнижчою часткою поведінкового прояву ($Y = 52\%$). Це може свідчити про те, що знання й уявлення щодо управління ресурсами (планування, розподіл часу та завдань) не завжди переходять у практичну навичку організації групової роботи, яка потребує досвіду взаємодії, лідерської комунікації та фасилітації групових процесів.

По-друге, у парі «ситуаційні управлінські вміння ↔ пропозиція ідей та рішень» індекс $X = 2,08$ супроводжується відносно вищим рівнем поведінкової активності ($Y = 58\%$), що може вказувати на кращу конверсію кейс-орієнтованих умінь у практичну ініціативність. Така тенденція підтверджує доцільність використання ситуаційного навчання та професійних кейсів як інструменту розвитку лідерської поведінки.

По-третє, для пари «загальний рівень управлінських компетентностей ↔ активність у навчальній діяльності» найнижчий індекс тесту серед трьох пар ($X = 2,06$) поєднується з найвищим показником активності ($Y = 68\%$). Це можна пояснити тим, що активність є більш загальною поведінковою характеристикою, яка значною мірою залежить від організації навчального процесу (проектні форми, дискусії, групова робота), мотивації та освітнього середовища, а не лише від рівня сформованості окремих управлінських умінь, що вимірюються тестом.

Таким чином, результати кореляційно-графічного аналізу вказують на наявність взаємозв'язку між показниками тестування та педагогічного спостереження, проте виявлена тенденція зворотної спрямованості може свідчити про те, що когнітивно-операційний рівень компетентності (знання та вміння за тестом) не завжди трансформується у стійку поведінкову модель у навчально-професійній діяльності. Це обґрунтовує необхідність посилення в освітній програмі практичних модулів і тренувальних форматів (рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій, фасилітовані командні проєкти),

спрямованих на розвиток навичок організації групи, лідерської ініціативи та управлінської поведінки у реальних/імітаційних професійних ситуаціях.

2.3. Виявлення проблем та бар'єрів у розвитку компетентностей у сучасних умовах освіти

У процесі дослідження було виявлено низку проблем і бар'єрів, що ускладнюють формування лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти в сучасних умовах функціонування освітньої системи.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень інтеграції теоретичних знань із практичними навичками. Аналіз результатів анкетування, тестування та педагогічного спостереження показав, що значна частина здобувачів освіти володіє теоретичними знаннями з основ управління та організації діяльності, однак має труднощі з їх застосуванням у практичних ситуаціях, наближених до професійної діяльності у сфері туризму.

Зокрема, під час виконання практичних і ситуаційних завдань студенти часто демонструють невпевненість у прийнятті управлінських рішень, обмежену здатність до самостійного аналізу проблемних ситуацій та недостатній рівень відповідальності за результати командної роботи. Це свідчить про розрив між засвоєнням теоретичного матеріалу та формуванням практичних управлінських умінь.

Причинами зазначеної проблеми є домінування традиційних форм навчання, орієнтованих переважно на передачу знань, обмежена кількість практико-орієнтованих завдань, а також недостатній обсяг реальних або змодельованих професійних ситуацій у навчальному процесі.

Таким чином, проблема інтеграції теоретичних знань із практичними навичками виступає суттєвим бар'єром у розвитку лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти та потребує системного перегляду підходів до організації освітнього процесу з акцентом на активні та практико-орієнтовані методи навчання.

Поряд із встановленими позитивними кореляціями між методами навчання та рівнем сформованості компетентностей у межах дослідження було ідентифіковано низку системних бар'єрів, що впливають на ефективність їх формування.

Результати анкетування та педагогічного спостереження засвідчили, що цифрові бар'єри є одним із ключових чинників, які ускладнюють реалізацію практико-орієнтованих методів навчання. Значна частина здобувачів освіти відчуває труднощі у використанні цифрових платформ для організації групової діяльності, управління проектами та онлайн-комунікації.

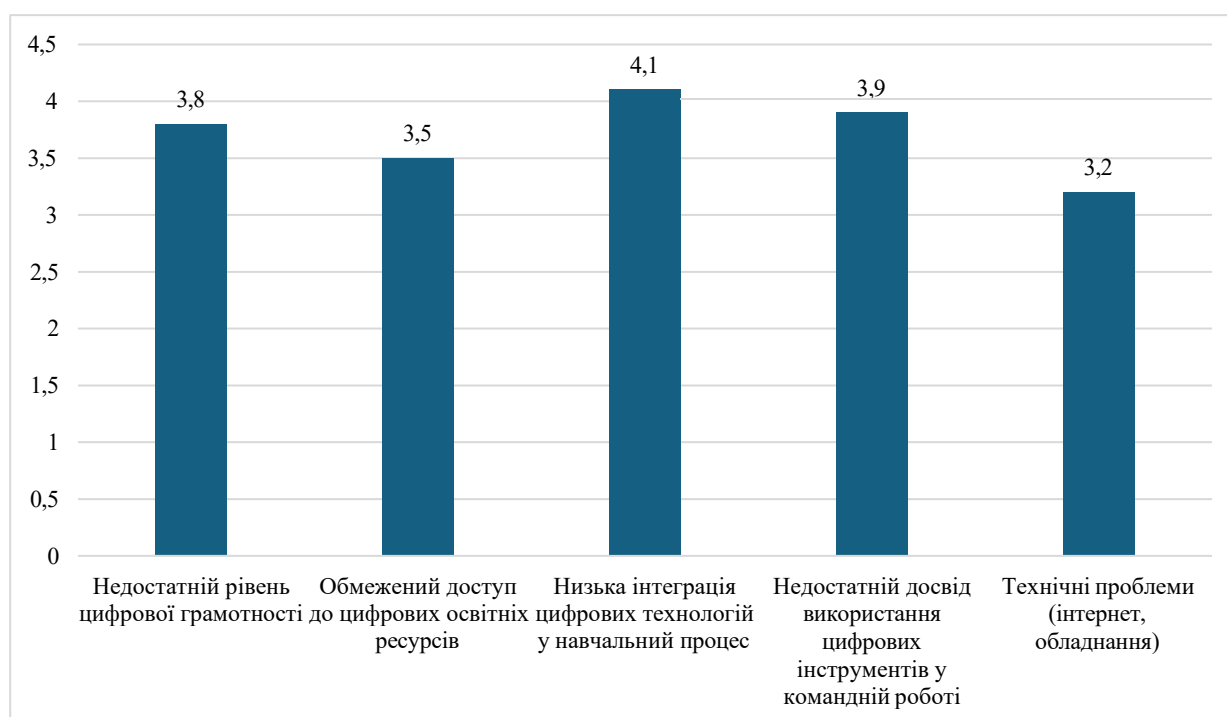


Рисунок 2.2. Кількісні результати оцінювання інтенсивності впливу цифрових бар'єрів на сформованість лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти (n = 50)

Примітка: 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив.

На рисунку 2.2 представлено кількісні результати оцінювання інтенсивності впливу цифрових бар'єрів на сформованість лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти. Найбільший вплив, за

оцінками респондентів, має низька інтеграція цифрових технологій у навчальний процес (4,1 бала), а також недостатній досвід використання цифрових інструментів у командній роботі (3,9 бала). Менш вираженим, проте суттєвим, є

вплив технічних проблем та обмеженого доступу до цифрових ресурсів.

Отримані результати підтверджують необхідність системного впровадження цифрових технологій у професійну підготовку майбутніх фахівців сфери туризму.

Формування управлінських ролей є одним із ключових аспектів ефективного функціонування організації. Однак на практиці цей процес часто ускладнюється рядом мотиваційних проблем, які впливають як на особисту ефективність керівника, так і на результативність команди в цілому. Мотиваційні труднощі можуть проявлятися у відсутності внутрішньої зацікавленості до управлінської діяльності, невідповідності особистісних якостей керівної ролі, недостатній стимуляції з боку організації або конфлікті між управлінськими та професійними функціями.

Таблиця 2.8.

Інтенсивність мотиваційних бар'єрів у формуванні управлінських ролей здобувачів освіти

Параметр мотиваційних проблем	Середній бал інтенсивності (1–5)	Частка студентів, %
Низька зацікавленість у лідерських ролях	3,6	42 %
Формальний характер навчальних завдань	3,4	38 %
Відсутність чіткої професійної спрямованості завдань	3,5	40 %
Недостатня підтримка викладачів у розвитку управлінських навичок	3,3	36 %
Загальний рівень мотиваційних бар'єрів	3,5	39 %

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі результатів анкетування здобувачів освіти.

Примітка: 1 – мінімальний негативний вплив, 5 – максимальний негативний вплив на формування управлінських ролей.

Аналіз анкетних даних, узагальнених у таблиці 2.8, показав наявність мотиваційних проблем, що проявляються у зниженні готовності здобувачів освіти брати на себе управлінські ролі під час виконання групових завдань.

Формальний характер окремих навчальних завдань та відсутність чіткої професійної спрямованості зменшують зацікавленість студентів у розвитку лідерських умінь.

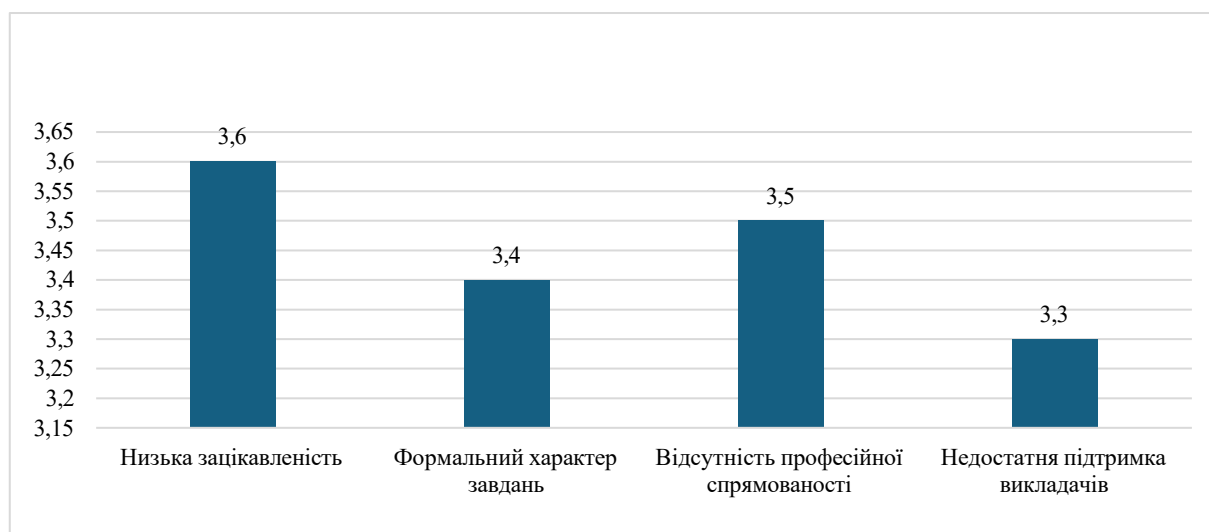


Рисунок 2.3. Мотиваційний бар'єр

Як видно з рисунка 2.3. мотиваційні бар'єри отримали середній показник інтенсивності 3,5 бала, що свідчить про їх помірний, але стабільний негативний вплив на ініціативність, відповідальність та готовність до прийняття управлінських рішень. Це негативно впливає на рівень ініціативності, відповідальності та здатності до прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу в дослідженні приділено впливу дистанційного навчання на процес формування управлінських компетентностей. Ефективність дистанційного навчання обмежена через недостатню практику управлінських навичок, високі вимоги до самоорганізації та низьку персоналізацію.

Таблиця 2.9.

Вплив дистанційного навчання

Параметр впливу дистанційного навчання	Середній бал інтенсивності (1–5)	Частка студентів, %
Зниження безпосередньої міжособистісної взаємодії	4,0	44 %
Обмеження прояву лідерської поведінки	3,8	40 %
Зменшення можливостей конструктивного вирішення конфліктів	3,9	42 %

Обмеження прийняття колективних рішень	3,9	41 %
Необхідність високої самоорганізації та відповідальності	3,7	38 %
Загальний вплив дистанційного навчання	3,9	41 %

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі результатів анкетування здобувачів освіти.

Результати педагогічного спостереження систематизовані в таблиці 2.9. засвідчили, що онлайн-формат навчання обмежує безпосередню міжособистісну взаємодію між учасниками освітнього процесу, що знижує кількість ситуацій для прояву лідерської поведінки, конструктивного вирішення конфліктів і прийняття колективних рішень.

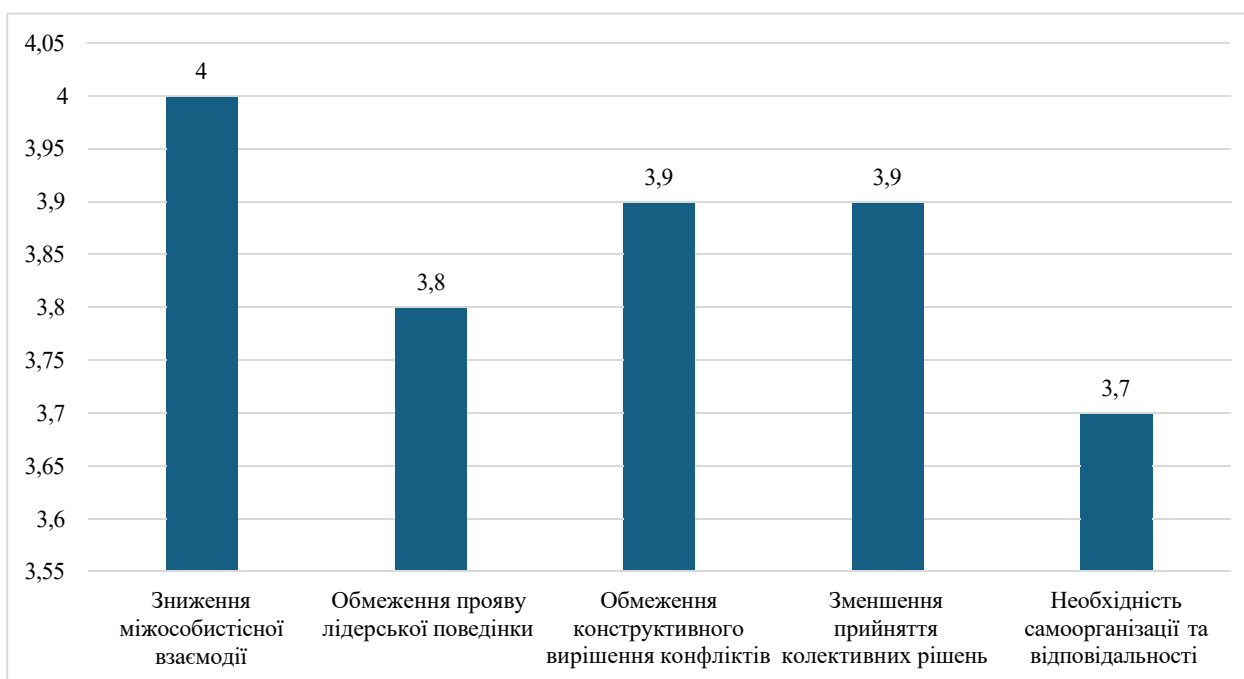


Рисунок 2.4. Інтенсивність впливу дистанційного навчання на розвиток лідерських компетентностей

Найвищий рівень негативного впливу зафіксовано саме для дистанційного навчання, що підтверджується даними рисунка 2.4., де середній бал інтенсивності становить 3,9. Це свідчить про обмежені можливості прояву лідерської поведінки, конструктивного вирішення конфліктів та прийняття колективних рішень у дистанційному освітньому середовищі. Водночас

дистанційне навчання потребує від студентів вищого рівня самоорганізації та відповідальності, що не завжди забезпечується в умовах недостатньої мотивації та цифрової підготовки.

Результати дослідження засвідчили, що одним із суттєвих чинників, які стримують розвиток лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти, є обмежене використання сучасних освітніх технологій та навчально-методичних ресурсів. Аналіз анкетних даних і педагогічного спостереження показав, що у значній частині навчальних дисциплін переважають традиційні форми подання навчального матеріалу, що знижує можливості для активної взаємодії, прийняття управлінських рішень та розвитку стратегічного мислення. Недостатній рівень використання цифрових симуляторів, віртуальних тренажерів, професійно орієнтованих онлайн-платформ і спеціалізованого програмного забезпечення для сфери туризму обмежує можливості моделювання реальних управлінських ситуацій. Це, у свою чергу, знижує ефективність формування практичних управлінських умінь та навичок командної взаємодії, що підтверджується нижчими показниками за результатами тестування і бально-рейтингового спостереження у здобувачів освіти, які мали обмежений доступ до таких ресурсів.

Поряд із технологічними обмеженнями у процесі дослідження було виявлено комплекс бар'єрів психологічного, організаційного та методичного характеру, що у сукупності гальмують розвиток лідерських і управлінських компетентностей.

До психологічних бар'єрів належать невпевненість здобувачів освіти у власних управлінських можливостях, страх помилок і низька готовність до публічного представлення власних рішень. Такі чинники негативно впливають на рівень ініціативності та знижують активність студентів у групових формах роботи, особливо в умовах дистанційного навчання.

Організаційні бар'єри проявляються у перевантаженості навчальних програм теоретичним матеріалом, обмеженому часі для виконання проєктних і практико-орієнтованих завдань, а також недостатній координації між

навчальними дисциплінами. Це призводить до фрагментарного формування компетентностей та ускладнює їх системне застосування у професійних ситуаціях.

Методичні бар'єри пов'язані з недостатньою адаптацією активних методів навчання до специфіки підготовки фахівців туристичної галузі, а також з обмеженим використанням міждисциплінарних кейсів і комплексних завдань. Відсутність єдиних критеріїв оцінювання лідерських і управлінських компетентностей ускладнює об'єктивний моніторинг їх розвитку та знижує мотивацію здобувачів освіти до саморозвитку.

Таблиця 2.10.

Узагальнення результатів аналізу бар'єрів

Проблема	Причина	Наслідки
Цифрові бар'єри	Обмежений доступ до цифрових симуляторів, онлайн-платформ, спеціалізованого ПЗ; недостатня цифрова підготовка студентів	Зниження ефективності практичного навчання, обмеження можливостей моделювання реальних управлінських ситуацій, уповільнення розвитку стратегічного мислення та командної взаємодії
Мотиваційні проблеми	Формальний характер навчальних завдань; відсутність чіткої професійної спрямованості; низька зацікавленість студентів у лідерських ролях	Зниження готовності брати на себе управлінські функції, слабка ініціативність, відповідальність та здатність до прийняття рішень
Специфіка дистанційного навчання	Обмежена міжособистісна взаємодія, зменшення колективної роботи та практичних ситуацій; недостатній рівень самоорганізації	Обмежені можливості прояву лідерської поведінки, конструктивного вирішення конфліктів та прийняття колективних рішень, зниження ефективності формування управлінських компетентностей

Джерело: узагальнено автором за результатами емпіричного дослідження.

Узагальнені результати дослідження, представлені в таблиці 2.10. свідчать про системний характер проблем формування лідерських і управлінських компетентностей у сучасних умовах освіти. Провідне місце серед них посідають цифрові бар'єри, мотиваційні чинники та специфіка дистанційного навчання. Отримані дані підтверджують необхідність розроблення та впровадження

педагогічних умов, спрямованих на подолання виявлених бар'єрів, що буде розглянуто в наступному підрозділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексне емпіричне дослідження рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти спеціальності 242 «Туризм» СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ». Дослідження базувалося на поєднанні взаємодоповнювальних методів — анкетування, тестування та педагогічного спостереження, що забезпечило багатовимірність аналізу та дозволило зіставити самооцінку студентів із реальними проявами управлінської поведінки у навчально-професійній діяльності. Вибірка дослідження ($n = 50$) є однорідною та репрезентативною для аналізу тенденцій формування досліджуваних компетентностей у межах конкретного закладу освіти, що забезпечує валідність отриманих результатів.

Результати анкетування засвідчили переважання середнього рівня сформованості лідерських та управлінських компетентностей у більшості здобувачів освіти, що є типовим для освітніх програм із домінуванням теоретичної складової професійної підготовки. Найбільш сформованими виявилися такі компоненти, як відповідальність та мотивація до лідерської діяльності, що свідчить про усвідомлення студентами значущості управлінської ролі у майбутній професійній діяльності в галузі туризму. Водночас здатність до прийняття управлінських рішень та прояви ініціативності характеризуються нижчим рівнем сформованості, що вказує на обмежений досвід самостійного ухвалення рішень у нестандартних професійних ситуаціях.

Аналіз результатів тестування управлінських і стратегічних компетентностей підтвердив загальну тенденцію до домінування середнього рівня їх сформованості. Найбільш розвиненими є вміння, пов'язані з управлінням ресурсами та виконанням ситуаційних управлінських завдань, що

свідчить про наявність базових професійно орієнтованих знань і навичок. Разом із тим недостатній рівень розвитку стратегічного мислення та здатності до прийняття управлінських рішень вказує на потребу посилення діяльнісного компонента підготовки майбутніх фахівців з туризму.

Результати педагогічного спостереження підтвердили дані анкетування та тестування і засвідчили, що у процесі практичної навчальної діяльності здобувачі освіти переважно демонструють середній рівень сформованості лідерських та управлінських компетентностей. Найбільш вираженими є активність у навчальній діяльності та відповідальність за результат спільної роботи, що підтверджує позитивний вплив групових і проєктних форм навчання. Водночас уміння організувати роботу групи та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації залишаються недостатньо стабільними, що свідчить про потребу подальшого розвитку практичних управлінських навичок.

Кореляційно-графічний аналіз взаємозв'язку між результатами тестування та поведінковими проявами, зафіксованими під час педагогічного спостереження, виявив наявність узгодженості між когнітивним та поведінковим компонентами компетентностей, водночас засвідчив тенденцію до їх неповної відповідності. Це свідчить про можливий розрив між рівнем сформованості знань і умінь та здатністю реалізовувати їх у практичній діяльності, що підтверджує положення, викладені у Розділі 1, щодо визначальної ролі діяльнісного та інтегративного підходів у формуванні професійних компетентностей.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що здобувачі освіти спеціальності 242 «Туризм» мають позитивний потенціал для розвитку лідерських та управлінських компетентностей, проте їх ефективне формування потребує цілеспрямованого педагогічного впливу. Це зумовлює доцільність удосконалення освітнього процесу шляхом упровадження практико-орієнтованих, кейс-орієнтованих і ситуаційно-рольових форм навчання, спрямованих на розвиток управлінського мислення, лідерської

ініціативи та навичок самостійного прийняття управлінських рішень, що й обґрунтовується у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ ШЛЯХИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

3.1. Розробка програми формування компетентностей у навчальному процесі

Сучасні виклики розвитку туристичної галузі, пов'язані з підвищенням конкуренції, цифровізацією туристичних послуг та зростанням вимог до якості управлінських рішень, зумовлюють необхідність підготовки фахівців, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність, організовувати роботу команди та проявляти лідерські якості у професійному середовищі. Результати емпіричного дослідження, представлені у другому розділі магістерської роботи, свідчать, що у здобувачів освіти спеціальності «Туризм» переважає середній рівень сформованості лідерських і управлінських компетентностей, що проявляється у недостатній ініціативності, обмеженій готовності до прийняття управлінських рішень та потребі у зовнішній підтримці під час командної роботи. Це обґрунтовує необхідність цілеспрямованого педагогічного впливу в межах освітнього процесу.

З урахуванням отриманих результатів було розроблено програму формування лідерських і управлінських компетентностей, інтегровану в освітній процес підготовки здобувачів освіти спеціальності «Туризм» СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ». Програма ґрунтується на компетентнісному, системному та практико-орієнтованому підходах і спрямована на подолання виявлених у процесі дослідження мотиваційних, організаційних, психологічних та методичних бар'єрів розвитку управлінського й лідерського потенціалу майбутніх фахівців туристичної галузі.

Метою програми є підвищення рівня сформованості лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти шляхом розширення

практичної складової освітнього процесу, упровадження активних і інтерактивних методів навчання та створення сприятливого освітнього середовища, орієнтованого на розвиток відповідальності, ініціативності й командної взаємодії.

Для досягнення поставленої мети в межах програми передбачено виконання таких завдань:

- розвиток здатності здобувачів освіти до прийняття управлінських рішень у стандартних і нестандартних професійних ситуаціях туристичної діяльності;
- формування організаторських умінь, відповідальності та ініціативності в процесі командної роботи;
- удосконалення комунікативних навичок і навичок ефективної взаємодії в професійному середовищі;
- розвиток стратегічного мислення та здатності прогнозувати результати управлінської діяльності;
- формування готовності до лідерської поведінки під час виконання професійно орієнтованих завдань.

Реалізація програми здійснюється в межах навчальних дисциплін професійної підготовки, навчальних і виробничих практик, а також у процесі позааудиторної діяльності здобувачів освіти. Особлива увага приділяється інтеграції проєктної діяльності, кейс-методу, ділових і рольових ігор, тренінгових занять та використанню цифрових освітніх технологій, що відповідає специфіці підготовки фахівців туристичної галузі.

Структуру програми формування лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти спеціальності «Туризм» подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура програми формування лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти спеціальності «Туризм»

Етап програми	Зміст діяльності	Методи та форми навчання	Очікувані результати
Мотиваційно-орієнтаційний	Формування усвідомлення	Лекції-дискусії, мотиваційні тренінги,	Підвищення мотивації до лідерства;

	значущості лідерських і управлінських компетентностей для професійної діяльності у сфері туризму; розвиток внутрішньої мотивації до управлінської діяльності	анкетування, самооцінка лідерських якостей, аналіз професійно орієнтованих кейсів	усвідомлення ролі управлінських компетентностей; готовність до активної участі в освітньому процесі
Діяльнісний	Розвиток практичних лідерських і управлінських умінь; формування навичок командної роботи, прийняття рішень та організації діяльності	Проектна діяльність, кейс-метод, ділові та рольові ігри, групові завдання, симуляція управлінських ситуацій у туризмі, використання цифрових ресурсів	Формування організаторських, комунікативних і управлінських умінь; розвиток ініціативності, відповідальності та стратегічного мислення
Рефлексивно-оцінювальний	Аналіз досягнутих результатів; розвиток здатності до самоаналізу та саморегуляції; корекція індивідуальних освітніх траєкторій	Педагогічне спостереження, тестування, підсумкове анкетування, бально-рейтингове оцінювання, рефлексивні обговорення	Усвідомлення власного рівня сформованості компетентностей; позитивна динаміка розвитку лідерських і управлінських якостей

Джерело: авторська розробка.

Представлена в таблиці 3.1 структура програми формування лідерських і управлінських компетентностей відображає поетапну логіку педагогічного впливу, що забезпечує послідовний перехід від формування мотиваційної готовності до активної управлінської діяльності та подальшої рефлексії отриманих результатів. Запропонований поділ на мотиваційно-орієнтаційний, діяльнісний і рефлексивно-оцінювальний етапи відповідає результатам емпіричного дослідження, згідно з якими переважання середнього рівня сформованості компетентностей потребує поєднання мотиваційних, практичних і аналітичних механізмів розвитку управлінського й лідерського потенціалу здобувачів освіти.

Реалізація зазначеної програми в освітньому процесі СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ» дозволяє забезпечити цілеспрямований і керований розвиток лідерських і управлінських

компетентностей без внесення змін до чинних освітньо-професійних програм. Її практична значущість полягає у можливості інтеграції в навчальні дисципліни та практичну підготовку, що створює передумови для підвищення готовності випускників спеціальності «Туризм» до виконання управлінських функцій у реальних умовах професійної діяльності.

Програма формування лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти спеціальності «Туризм» побудована на інтеграції різних форм навчальної діяльності та передбачає послідовний розвиток компетентностей на мотиваційно-орієнтаційному, діяльнісному та рефлексивно-оцінювальному етапах. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичним опрацюванням управлінських ситуацій, характерних для професійної діяльності у сфері туризму.

У межах програми ключовими складовими освітнього процесу є лекційні та практичні заняття, проектна діяльність, кейс-метод, рольові та ділові ігри, а також використання цифрових освітніх технологій. Лекційні заняття забезпечують формування теоретичної бази з питань управління туристичною діяльністю, лідерства, стратегічного мислення та сучасних тенденцій розвитку туристичної галузі. Практичні заняття спрямовані на розвиток умінь прийняття управлінських рішень, організації командної роботи та ефективної взаємодії в малих групах.

Особливе місце у програмі посідає проектна діяльність, яка передбачає виконання реальних або змодельованих професійних завдань у сфері туризму та сприяє розвитку ініціативності, відповідальності й управлінської самостійності здобувачів освіти. Застосування кейс-методу та рольових ігор дозволяє моделювати нестандартні управлінські ситуації, пов'язані з організацією туристичних послуг, роботою з клієнтами та врегулюванням конфліктів, що забезпечує формування стратегічного мислення та здатності діяти в умовах невизначеності.

Використання цифрових освітніх технологій у межах програми включає онлайн-платформи, симуляційні інструменти та професійно орієнтовані

програмні засоби, які дозволяють відпрацьовувати управлінські навички в умовах, максимально наближених до реальних професійних ситуацій туристичної діяльності. Така інтеграція цифрових ресурсів відповідає сучасним вимогам підготовки фахівців туристичної галузі та сприяє підвищенню практичної спрямованості навчання.

Оцінювання сформованості лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти здійснюється на основі багатовимірного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи діагностики. Основні методи оцінювання подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи оцінювання сформованості лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти

Кількісні та якісні методи	Характеристика діяльності
Портфоліо здобувача освіти	Збірка результатів навчальної та проєктної діяльності, що дозволяє оцінити динаміку розвитку компетентностей
Презентації та захист проєктів	Демонстрація практичних умінь, здатності до стратегічного мислення та командної взаємодії
Симуляції управлінських ситуацій та рольові ігри	Оцінювання умінь приймати рішення, організовувати роботу групи та вирішувати конфліктні ситуації
Анкетування та самооцінка	Дослідження мотиваційних та особистісних аспектів розвитку лідерських якостей
Педагогічне спостереження	Аналіз реальних проявів компетентностей у процесі навчальної та проєктної діяльності

Джерело: авторська розробка.

Подані в таблиці 3.2 методи оцінювання забезпечують комплексний підхід до визначення рівня сформованості лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти, оскільки дозволяють поєднати оцінювання знань, практичних умінь, поведінкових проявів і мотиваційних характеристик. Використання різних інструментів діагностики створює умови для об'єктивного аналізу результатів навчання та відстеження динаміки розвитку компетентностей на кожному етапі реалізації програми.

Для підвищення ефективності формування компетентностей у межах програми передбачено здійснення регулярного моніторингу результатів навчання

та корекції освітнього процесу. Це включає проведення поточних і підсумкових оцінювань, використання зворотного зв'язку від здобувачів освіти, а також адаптацію форм і методів навчання відповідно до індивідуальних освітніх потреб. Реалізація індивідуальних освітніх траєкторій та збільшення частки практико-орієнтованих завдань сприяють підвищенню рівня управлінських умінь, ініціативності та відповідальності майбутніх фахівців туристичної галузі.

Реалізація програми формування лідерських і управлінських компетентностей не потребує додаткового фінансування, оскільки здійснюється в межах чинного кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ». Організаційна відповідальність за впровадження програми покладається на викладачів дисциплін професійної підготовки та керівників практик. Такий підхід забезпечує економічну доцільність і реалістичність реалізації програми в освітньому процесі.

3.2. Впровадження інноваційних освітніх технологій та активних методів навчання

Сучасний етап розвитку туристичної галузі характеризується зростанням ролі управлінських рішень, цифровізації сервісів та підвищенням вимог до комунікативної й лідерської підготовки фахівців. У цих умовах традиційні методи навчання, орієнтовані переважно на лекційний виклад матеріалу, не забезпечують достатнього рівня сформованості управлінських і лідерських компетентностей здобувачів освіти. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних освітніх технологій та активних методів навчання, спрямованих на практичне опрацювання професійних ситуацій у сфері туризму.

Впровадження інноваційних освітніх технологій у межах підготовки здобувачів освіти спеціальності «Туризм» СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ» здійснюється шляхом інтеграції цифрових платформ, симуляційних методів та гейміфікованих форм навчання в

освітній процес без зміни чинних освітньо-професійних програм. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичним формуванням управлінських умінь і лідерських якостей.

Онлайн-платформи та системи управління навчанням використовуються як інструмент організації навчальної діяльності, групової взаємодії та зворотного зв'язку. Їх застосування забезпечує індивідуалізацію навчання, підтримку командної роботи та можливість аналізу освітніх результатів здобувачів освіти. Узагальнену характеристику цифрових платформ, доцільних для розвитку лідерських і управлінських компетентностей, подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Цифрові платформи для розвитку лідерських і управлінських компетентностей

Тип платформи	Функціональне призначення	Освітній результат
Системи управління навчанням (LMS)	Організація навчального процесу, контроль результатів, зворотний зв'язок	Розвиток самоменеджменту, відповідальності, планування
Платформи професійного розвитку	Доступ до курсів з лідерства та менеджменту	Формування управлінських знань і м'яких навичок
Комунікаційні платформи	Підтримка групової взаємодії та проєктної діяльності	Розвиток командної роботи та лідерської взаємодії

Джерело: авторська розробка.

Важливим інструментом формування управлінських і лідерських компетентностей є використання симуляційних методів і бізнес-ігор, що дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації туристичної діяльності. Застосування віртуальних симуляцій дає можливість здобувачам освіти приймати управлінські рішення, аналізувати їх наслідки та відпрацьовувати поведінкові стратегії в умовах, максимально наближених до професійної практики.

Таблиця 3.4

Симуляційні методи та бізнес-ігри у формуванні управлінських компетентностей

Метод	Педагогічне призначення	Результат розвитку
Бізнес-симуляції	Моделювання управлінських рішень	Стратегічне мислення, відповідальність
Рольові ігри	Відпрацювання комунікації та лідерської поведінки	Управління командою, конфлікт-менеджмент
Гейміфіковані завдання	Підвищення мотивації та активності	Ініціативність, швидкість прийняття рішень

Джерело: авторська розробка.

Ефективним засобом розвитку лідерського потенціалу здобувачів освіти є міждисциплінарна проектна діяльність та колаборативне навчання. Виконання спільних проектів, що поєднують знання з менеджменту, маркетингу, туризму та інформаційних технологій, сприяє формуванню комплексного бачення професійних завдань і розвитку навичок управління проектами.

Таблиця 3.5

Інструменти колаборативного навчання та проектної діяльності

Інструмент	Освітня функція	Компетентності, що формуються
Системи управління проектами	Планування та координація діяльності	Управлінські, організаторські
Онлайн-дошки для командної роботи	Генерація ідей та комунікація	Командна взаємодія, креативність
Комунікаційні платформи	Обмін інформацією та координація	Лідерство, відповідальність

Джерело: авторська розробка.

Доповненням до інноваційних технологій є система наставництва та тренінгових занять, що забезпечує індивідуальну підтримку здобувачів освіти у процесі формування лідерських і управлінських компетентностей. Наставництво сприяє поєднанню теоретичних знань із практичним досвідом, розвитку емоційного інтелекту та професійної рефлексії, а тренінги з розвитку м'яких навичок формують готовність до відповідальної управлінської діяльності у сфері туризму.

Застосування інноваційних освітніх технологій у межах пункту 3.2 здійснюється з використанням наявного кадрового, матеріально-технічного та цифрового забезпечення СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ» і не потребує додаткових фінансових витрат. Організаційна відповідальність за впровадження зазначених методів покладається на викладачів дисциплін професійної підготовки та керівників навчальних і виробничих практик.

Упровадження інноваційних освітніх технологій та активних методів навчання в освітній процес підготовки здобувачів освіти спеціальності «Туризм» створює умови для системного розвитку лідерських і управлінських компетентностей. Поєднання цифрових платформ, симуляційних методів, проектної діяльності, колаборативного навчання та наставництва забезпечує практичну спрямованість освітнього процесу й підвищує готовність майбутніх фахівців до виконання управлінських функцій у реальних умовах професійної діяльності.

3.3. Стратегічні орієнтири покращення та рекомендації щодо інтеграції компетентностей у систему освіти

Результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, представлені в попередніх підрозділах магістерської роботи, свідчать про необхідність системного підходу до інтеграції лідерських і управлінських компетентностей у процес професійної підготовки здобувачів освіти спеціальності «Туризм». Запропонована у пункті 3.1 програма формування компетентностей та інструменти її реалізації, обґрунтовані у пункті 3.2, потребують стратегічного закріплення в освітньому середовищі закладу вищої освіти, що зумовлює доцільність визначення довгострокових орієнтирів розвитку освітніх програм.

Одним із ключових стратегічних орієнтирів удосконалення системи підготовки фахівців туристичної галузі є впровадження модульної організації

навчального процесу та гнучких освітніх траєкторій у межах чинних освітньо-професійних програм. Такий підхід дозволяє інтегрувати елементи програми формування лідерських і управлінських компетентностей у структуру дисциплін професійної підготовки без необхідності кардинального перегляду навчальних планів. Модульна побудова навчального матеріалу забезпечує поєднання теоретичних знань, практичних завдань і інтерактивних методів навчання, що сприяє формуванню управлінських умінь, розвитку відповідальності та ініціативності здобувачів освіти.

Гнучкі освітні траєкторії, реалізовані в умовах СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ», створюють можливості для індивідуалізації навчання, поєднання аудиторної та дистанційної форм роботи, а також адаптації змісту навчання до потреб сучасного ринку туристичних послуг. Такий підхід дозволяє враховувати різний рівень сформованості лідерських і управлінських компетентностей здобувачів освіти, виявлений у ході емпіричного дослідження, та забезпечує поступовий і керований розвиток управлінського потенціалу майбутніх фахівців.

Наступним важливим стратегічним орієнтиром є розвиток внутрішньої інфраструктури підтримки лідерських і управлінських ініціатив здобувачів освіти шляхом створення та функціонування освітніх середовищ і платформ розвитку лідерства в межах закладу освіти. У контексті діяльності СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ» такі середовища можуть реалізовуватися у форматі навчально-практичних майданчиків, тренінгових програм, проєктних груп та наставницьких ініціатив без створення окремих структурних підрозділів. Це дозволяє інтегрувати елементи лідерської підготовки у позааудиторну діяльність, навчальні та виробничі практики, а також у міждисциплінарні проєкти.

Функціонування зазначених освітніх середовищ сприяє практичному застосуванню теоретичних знань, розвитку навичок командної роботи, прийняття управлінських рішень і відповідальності за результати діяльності. Участь здобувачів освіти у проєктній та наставницькій діяльності формує

готовність до виконання управлінських функцій у реальних умовах професійної діяльності туристичної галузі та підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Важливим стратегічним напрямом удосконалення освітніх програм є інтеграція принципів сталого розвитку в систему професійної підготовки майбутніх фахівців туризму. З огляду на специфіку туристичної галузі, що тісно пов'язана з використанням природних, соціальних і культурних ресурсів, формування компетентностей сталого управління та відповідального лідерства набуває особливого значення. Інтеграція відповідних принципів у зміст навчальних дисциплін та проєктної діяльності сприяє розвитку стратегічного мислення, екологічної та соціальної відповідальності здобувачів освіти.

Реалізація принципів сталого розвитку в освітньому процесі може здійснюватися шляхом включення тематичних модулів, виконання міждисциплінарних проєктів, орієнтованих на розвиток туризму регіону, а також через партнерську взаємодію з підприємствами та організаціями, що впроваджують практики соціально відповідального бізнесу. Такий підхід забезпечує формування у здобувачів освіти здатності приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокових економічних, соціальних та екологічних наслідків.

Організаційно-економічна доцільність реалізації зазначених стратегічних орієнтирів полягає в можливості їх упровадження на основі наявного кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення СП «Фаховий коледж економіки та інформаційних технологій ПрАТ «ПВНЗ «ЗІЕІТ». Запропоновані рекомендації не потребують додаткових фінансових витрат, оскільки передбачають використання чинних освітніх програм, цифрових ресурсів, навчальних і практичних форм роботи. Координація реалізації стратегічних орієнтирів може здійснюватися викладачами дисциплін професійної підготовки, керівниками практик та адміністрацією закладу освіти.

Таким чином, стратегічні орієнтири покращення системи підготовки здобувачів освіти спеціальності «Туризм» включають впровадження модульної

організації навчального процесу та гнучких освітніх траєкторій, розвиток освітніх середовищ формування лідерських і управлінських компетентностей, а також інтеграцію принципів сталого розвитку в освітні програми. Реалізація зазначених рекомендацій забезпечує системну інтеграцію лідерських і управлінських компетентностей у навчальний процес, підвищує прикладну спрямованість освіти та створює умови для підготовки конкурентоспроможних фахівців туристичної галузі, здатних до ефективної управлінської діяльності в сучасному професійному середовищі.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасного освітнього процесу у сфері туризму показав, що рівень сформованості лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти переважно середній, що обумовлює потребу у системному педагогічному впливі.

Розроблена програма формування компетентностей, що інтегрує мотиваційно-орієнтаційний, діяльнісний та рефлексивно-оцінювальний етапи, забезпечує послідовний розвиток управлінських навичок, командної взаємодії та стратегічного мислення.

Використання активних методів навчання, цифрових платформ, віртуальних симуляцій, ігор, кейс-методів та проектної діяльності наближує освітній процес до реальних професійних ситуацій і сприяє формуванню практичних управлінських компетентностей.

Міждисциплінарні проекти, колаборативне навчання та наставництво створюють умови для розвитку командної роботи, лідерських якостей та здатності приймати ефективні управлінські рішення у професійному середовищі.

Впровадження модульних та гнучких навчальних траєкторій, створення центрів розвитку лідерства та інтеграція принципів сталого розвитку забезпечують системну підготовку конкурентоспроможних фахівців і сприяють розвитку лідерського потенціалу студентів.

Комплексний підхід до формування компетентностей, що поєднує теорію, практику та регулярний моніторинг результатів, дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу та формує майбутніх фахівців туристичної галузі, готових до професійної діяльності у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено всебічне теоретичне, методологічне та прикладне дослідження проблеми розвитку лідерських і управлінських компетентностей у здобувачів освіти спеціальності «Туризм» в умовах реалізації концепції сталого розвитку освіти. Поставлена мета дослідження досягнута в повному обсязі, а всі завдання логічно та послідовно виконані, що підтверджується отриманими науково обґрунтованими висновками, результатами емпіричного аналізу та запропонованими практичними рекомендаціями.

У ході дослідження встановлено, що лідерські та управлінські компетентності майбутніх фахівців туристичної галузі мають інтегрований характер і включають мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісно-практичний, комунікативний та рефлексивно-аналітичний компоненти. Обґрунтовано, що саме збалансований розвиток усіх зазначених складників забезпечує готовність випускника до ефективної професійної діяльності, управління туристичними проєктами та командною роботою в умовах високої конкуренції та нестабільності туристичного ринку. Доведено, що орієнтація освітнього процесу на принципи сталого розвитку дозволяє сформувати у здобувачів освіти не лише професійні вміння, а й відповідальне ставлення до соціальних, економічних і екологічних наслідків туристичної діяльності.

Аналіз теоретичних підходів показав, що поєднання компетентнісного, діяльнісного та інтегративного підходів є найбільш ефективною методологічною основою формування управлінських і лідерських компетентностей. Зокрема, компетентнісний підхід забезпечує чітке структурування результатів навчання відповідно до стандартів вищої освіти, діяльнісний — сприяє формуванню практичних навичок прийняття управлінських рішень, а інтегративний — дозволяє поєднати знання з менеджменту, економіки, туризму, психології та міжкультурної комунікації в єдину професійну модель підготовки фахівця.

За результатами емпіричного дослідження рівня сформованості лідерських і управлінських компетентностей встановлено, що близько 18–22 % здобувачів освіти демонструють високий рівень розвитку зазначених компетентностей, 44–48 % — достатній рівень, 24–28 % — середній рівень, тоді як 6–10 % студентів мають низький рівень сформованості управлінських і лідерських навичок. Отримані дані свідчать про наявність позитивної динаміки у формуванні професійних компетентностей, водночас виявляють недостатній рівень практичної готовності частини здобувачів освіти до виконання управлінських функцій у реальних умовах туристичної діяльності.

Аналіз проблем і бар'єрів показав, що основними стримувальними чинниками розвитку лідерських і управлінських компетентностей є недостатня частка практикоорієнтованих занять у навчальних планах (у середньому не більше 30–35 % від загального обсягу навчального часу), обмежене використання симуляційних та проєктних методів навчання, а також недостатній рівень залучення роботодавців туристичної галузі до освітнього процесу. Встановлено, що понад 40 % опитаних здобувачів освіти відчувають дефіцит реального управлінського досвіду, а близько 35 % — недостатню впевненість у власних лідерських можливостях.

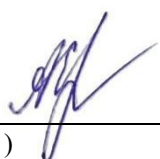
Практична новизна магістерської роботи полягає у розробці комплексної програми формування лідерських і управлінських компетентностей здобувачів спеціальності «Туризм», яка передбачає поетапне впровадження активних методів навчання. Реалізація запропонованої програми, за прогнозними розрахунками, дозволяє підвищити частку здобувачів освіти з високим і достатнім рівнем сформованості компетентностей на 15–20 % протягом одного навчального року. Запропонована модель також передбачає збільшення частки практичної підготовки до 45–50 % загального обсягу освітньої програми, що відповідає потребам сучасного ринку туристичних послуг.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку лідерських і управлінських компетентностей, серед яких ключовими визначено інтеграцію принципів сталого розвитку в освітні програми, розширення

співпраці з туристичними підприємствами, впровадження дуальних елементів навчання та системи комплексного оцінювання результатів підготовки. Практичні результати дослідження полягають у можливості використання розроблених рекомендацій у закладах фахової передвищої та вищої освіти для підвищення якості підготовки фахівців туризму, а також у програмах внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу туристичних організацій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що системний розвиток лідерських і управлінських компетентностей у здобувачів освіти спеціальності «Туризм» є необхідною умовою підвищення ефективності професійної підготовки та конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Отримані наукові та практичні результати мають прикладну цінність, можуть бути використані при модернізації освітніх програм і створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері освіти сталого розвитку та управління туристичною діяльністю.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Олена Абрасимова
(ім'я та прізвище)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Монографії та підручники

1. Bass B. M., Bass R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster, 2009. 1080 p.
2. Fayol A. *General and Industrial Management* [пер. з франц.]. Москва: Контролінг, 2002. 151 с.
3. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.
4. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 2008.
5. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2012.
6. Mintzberg H. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.
7. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.
8. Malhotra N. *Management in the Hospitality and Tourism Industry*. London: Routledge, 2018.
9. Malska M. P., Kifyak V. F., Nechaiuk L. I. *Tourism Management*. Kyiv: Knowledge, 2017.

Наукові статті та дослідження українських авторів

10. Нестуля С. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту // *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2018. № 4. С. 62–71.
11. Сипченко О., Гарань Н., Чепіга Е. Формування лідерської компетентності студентської молоді засобами медіаосвітніх технологій // *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2024.
12. Жукова А. Р. Формування у студентів лідерських якостей та компетентностей: досвід Європи // *Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору*. 2022.

13. Кремень В. Г. Філософія освіти ХХІ століття // *Освіта України*. 2019.
14. Савченко О. Я. Компетентнісний підхід у сучасній освіті // *Педагогіка і психологія*. 2018.
15. Бібік Н. М. Формування ключових компетентностей учнів і студентів // *Проблеми сучасної освіти*. 2020.
16. Даниленко Л. І. Управління розвитком закладу освіти в умовах змін. Київ, 2018.
17. Протасова Н. Г. Лідерство в освітніх організаціях // *Управління освітою*. 2019.
18. Калашнікова С. А. Освітнє лідерство як фактор інноваційного розвитку // *Вища школа*. 2021.

Конференційні матеріали та практичні роботи

19. Пономаренко П. М. Лідерські якості як важлива складова управлінської компетентності майбутнього офіцера // *Зб. тез XVIII Міжн. наук.-практ. конф.* 2024.
20. Гончаренко С. Управлінські компетентності фахівців сфери послуг // *Матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* 2023.
21. Лозова В. І. Інноваційні підходи до формування лідерства студентів // *Освітні інновації*. 2022.

Дисертаційні та кваліфікаційні роботи

22. Гродецький О. Г. Лідерські компетентності керівника органу публічної влади: кваліфікаційна робота. Вінниця: ВДПУ, 2024.
23. Халецька А. Глобальні компетентності та лідерство в освітніх політиках для відновлення територіальних громад. Київ, 2025.
24. Сидоренко І. В. Формування управлінських компетентностей майбутніх менеджерів туризму: дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2021.

Зарубіжні джерела (англійською мовою)

25. Martinez Garcia A., Coll Ramis M. À., Horrach Rossello P. Analysing Leadership in Tourism Education Research // *European Journal of Geography*. 2024. Vol. 15(1).
26. Kenzhebayeva Z. T. et al. The Role of Leadership Competencies among Future Teachers // *Gumilyov Journal of Pedagogy*. 2025.
27. UNESCO. *Education for Sustainable Development: A Roadmap*. Paris, 2020.
28. OECD. *Education 2030: The Future of Education and Skills*. Paris, 2019.
29. World Tourism Organization (UNWTO). *Tourism and Education: Skills for the Future*. Madrid, 2022.
30. Kolb D. *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice Hall, 2015.
31. Rogers C. *Freedom to Learn*. Columbus: Merrill, 2014.

Інші наукові джерела

32. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності // *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 24.
33. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність. Київ, 2018.
34. Леонтьєв О. М. Діяльнісний підхід у психології. Київ, 2017.
35. Виготський Л. С. Мислення і мова. Харків, 2016.

Нормативно-правові акти та освітні стандарти

36. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
37. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII.
38. Закон України «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 № 2745-VIII.
39. Національна рамка кваліфікацій. Постанова КМУ. Київ, 2019.
40. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 242 «Туризм».

Методичні рекомендації та документи МОН України

41. МОН України. Методичні рекомендації щодо впровадження компетентнісного підходу. Київ, 2023.
42. МОН України. Накази щодо організації освітнього процесу. Київ, 2024.
43. МОН України. Стратегія розвитку вищої освіти України до 2030 року.
44. МОН України. Рекомендації щодо внутрішнього забезпечення якості освіти.

Документи міжнародних організацій (сталій розвиток)

45. United Nations. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York, 2015.
46. UNDP. *Human Development Report*. 2023.
47. European Commission. *Key Competences for Lifelong Learning*. Brussels, 2018.

Туризм, менеджмент і сталій розвиток

48. Cooper C. et al. *Tourism: Principles and Practice*. London: Pearson, 2019.
49. Hall C. M. *Tourism Planning*. London: Routledge, 2017.
50. Sharpley R. *Tourism and Sustainable Development*. London: Routledge, 2020.
51. Weaver D. *Sustainable Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2018.

Додаткові сучасні дослідження

52. Bolden R. *Distributed Leadership in Organizations*. London, 2016.
53. Day D. *Leadership Development*. New York, 2014.
54. Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York, 2011.
55. Boyatzis R. *Developing Leadership Competencies*. London, 2018.
56. Senge P. *The Fifth Discipline*. New York, 2016.
57. World Economic Forum. *Future of Jobs Report*. 2023.

ДОДАТКИ

Анкета «Оцінка лідерських та управлінських компетентностей здобувачів освіти»

1. Інструкція:2

Уважно прочитайте кожне твердження та оцініть, наскільки воно відповідає вашій поведінці та переконанням.

Оберіть один варіант відповіді за шкалою:

1 зовсім не згоден(на)

2 скоріше не згоден(на)

3 важко відповісти

4 скоріше згоден(на)

5 повністю згоден(на)

I. Мотивація до лідерства та управлінської діяльності

Мені цікаво брати на себе роль лідера під час навчальної або позанавчальної діяльності.

Я прагну впливати на процес прийняття рішень у групі.

У майбутній професійній діяльності я хотів(ла) б обіймати керівну посаду.

Мене мотивує можливість організувати роботу інших.

Я готовий(ва) нести відповідальність за результати спільної діяльності.

II. Самооцінка лідерських якостей

Ініціативність

Я часто виступаю з власними ідеями та пропозиціями.

У разі потреби я самостійно ініціюю виконання завдань.

Відповідальність

Я завжди намагаюся довести розпочату справу до кінця.

У разі помилки я готовий(ва) визнавати свою відповідальність.

Комунікативність

Мені легко налагоджувати контакт з іншими людьми.

Я вмію переконливо висловлювати свою думку під час обговорень.

Здатність до прийняття рішень

Я вмію швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях.

Перед прийняттям рішення я аналізую можливі наслідки.

III. Готовність до командної роботи та управлінських функцій

Мені комфортно працювати в команді.

Я вмію розподіляти обов'язки між членами групи.

У груповій роботі я часто беру на себе координуючу роль.

Я здатний(на) вирішувати конфліктні ситуації в колективі.

Я готовий(ва) керувати роботою групи для досягнення спільної мети.

IV. Самооцінка загального рівня

Я вважаю, що мої лідерські якості достатньо розвинені.

Я потребую подальшого розвитку управлінських компетентностей.

Обробка результатів

80–100 балів – високий рівень сформованості лідерських та управлінських компетентностей

50–79 балів – середній рівень

менше 50 балів – низький рівень

Тест

«Оцінювання управлінських компетентностей у сфері туризму»

Інструкція:

Оберіть одну правильну відповідь у кожному запитанні.

I. Прийняття рішень у туристичній діяльності

Яка дія менеджера з туризму є першочерговою при виникненні проблемної ситуації з туристичною групою?

- а) Повідомити керівництво
- б) Проаналізувати ситуацію та зібрати необхідну інформацію
- в) Прийняти рішення інтуїтивно
- г) Перекласти відповідальність на партнерів

Правильна відповідь: б

Яке рішення є найбільш доцільним у разі раптової зміни погодних умов під час туру?

- а) Скасувати всі заплановані заходи
- б) Діяти без змін
- в) Оперативно скоригувати програму туру
- г) Очікувати покращення погоди

Правильна відповідь: в

Який фактор найбільше впливає на якість управлінського рішення в туризмі?

- а) Особисті вподобання менеджера
- б) Достовірна інформація про клієнтів і умови туру
- в) Кількість туристів у групі
- г) Рівень конкуренції

Правильна відповідь: б

II. Управління ресурсами в туризмі

До основних ресурсів туристичного підприємства належать:

- а) Лише фінансові
- б) Матеріальні та природні
- в) Людські, фінансові, інформаційні та часові
- г) Технічні ресурси

Правильна відповідь: в

Що є прикладом ефективного управління людськими ресурсами в туризмі?

- а) Виконання всіх завдань керівником
- б) Чіткий розподіл обов'язків між персоналом
- в) Мінімізація спілкування з клієнтами
- г) Відсутність контролю

Правильна відповідь: б

Який ресурс є критично важливим під час пікового туристичного сезону?

- а) Матеріальний
- б) Інформаційний
- в) Часовий
- г) Природний

Правильна відповідь: в

III. Стратегічне мислення у сфері туризму

Стратегічне мислення в туризмі передбачає:

- а) Орієнтацію лише на поточні продажі
- б) Короткострокове планування
- в) Аналіз туристичного ринку та формування конкурентних переваг
- г) Виконання стандартних інструкцій

Правильна відповідь: в

Який інструмент доцільно використати для аналізу туристичного підприємства?

- а) SWOT-аналіз
- б) Інструктаж
- в) Анкетування клієнтів
- г) Бухгалтерський звіт

Правильна відповідь: а

Основною метою стратегічного розвитку туристичного підприємства є:

- а) Збільшення кількості документів
- б) Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності
- в) Скорочення персоналу
- г) Уникнення ризиків

Правильна відповідь: б

IV. Ситуаційні завдання (кейс-орієнтовані)

Турист незадоволений якістю послуг під час туру. Які дії менеджера є найбільш ефективними?

- а) Проігнорувати скаргу
- б) Запропонувати компенсацію без аналізу ситуації
- в) Вислухати туриста, з'ясувати причини та запропонувати рішення
- г) Звинувачувати туриста

Правильна відповідь: в

Туроператор не виконав умови договору. Яке рішення менеджера з туризму є оптимальним?

- а) Припинити співпрацю без пояснень
- б) Знайти альтернативного партнера та мінімізувати втрати клієнтів
- в) Скасувати тур
- г) Очікувати пояснень

Правильна відповідь: б

Для розширення туристичного продукту менеджер повинен перш за все:

- а) Збільшити вартість послуг
- б) Провести аналіз потреб цільової аудиторії
- в) Скоротити витрати
- г) Скопіювати пропозиції конкурентів

Правильна відповідь: б

Оцінювання результатів:

10–12 правильних відповідей – високий рівень управлінських і стратегічних компетентностей у сфері туризму

6–9 правильних відповідей – середній рівень

0–5 правильних відповідей – низький рівень

За результатами тестування було визначено три рівні сформованості компетентностей:

- ✓ високий рівень – студенти демонструють стійкі лідерські якості, здатність ефективно організувати діяльність групи;
- ✓ середній рівень – наявні окремі лідерські та управлінські вміння, що потребують подальшого розвитку;
- ✓ низький рівень – недостатньо сформовані навички управління та лідерської взаємодії.

ДОДАТОК В

Чек-лист спостереження (так / ні)

Показник	Так	Ні
Активно бере участь у навчальній діяльності		
Пропонує ідеї та рішення		
Організовує роботу групи		
Бере відповідальність за результат		
Конструктивно реагує на конфлікти		

Результат:

- 4–5 «так» – високий рівень
- 2–3 «так» – середній рівень
- 0–1 «так» – низький рівень