



AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH  
WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI W OPOLU

# **NOWOCZESNE PROCESY ADAPTACJI GOSPODARKI W WARUNKACH KRYZYSOWYCH**

---

**MODERN PROCESSES OF  
ECONOMY ADAPTATION  
IN CRISIS CONDITIONS**

---

**СУЧАСНІ ПРОЦЕСИ  
АДАПТАЦІЇ ЕКОНОМІКИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**



**Akademia Nauk Stosowanych  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu**

***NOWOCZESNE PROCESY ADAPTACJI  
GOSPODARKI W WARUNKACH KRYZYSOWYCH***

***MODERN PROCESSES OF ECONOMY  
ADAPTATION IN CRISIS CONDITIONS***

***СУЧАСНІ ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ ЕКОНОМІКИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ***

*Monograph*

*Edited by Mykola Ohienko*

*Tadeusz Pokusa*

Opole 2023

ISBN 978-83-66567-54-2

Modern processes of economy adaptation in crisis conditions. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2023; ISBN 978-83-66567-54-2; 208 pp., illus., tabs., bibls.

Recommended for publication  
by the Academic Council  
of Academy of Applied Sciences  
Academy of Management and Administration in Opole  
(Protocol No. 9 of November 22, 2023)

**Editorial Office:**

Academy of Applied Sciences Academy of  
Management and Administration in Opole  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18  
tel. 77 402-19-00/01  
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

**Reviewers**

prof. dr hab. Marian Duczmal, prof. dr hab. Volodymyr Lagodiienko

**Editorial Board**

*Mykola Ohiienko, Tadeusz Pokusa, Alona Ohiienko,  
Liudmyla Bezuhla, Oksana Adamenko*

**Publishing House:**

Akademia Nauk Stosowanych  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu,  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18  
tel. 77 402-19-00/01

200 copies

Authors are responsible for content of the materials

ISBN 978-83-66567-54-2

© Authors of articles, 2023

## TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION .....	6
PART 1	
<b>CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT AND EDUCATION: BY TYPE OF ACTIVITY</b>	
<b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОСВІТИ: ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
1.1. Management of the potential of financial infrastructure Ukraine Управління потенціалом фінансової інфраструктури України ( <i>Maksym Prymovych, Ivan Kaytanskyi</i> ).....	8
1.2. Approaches of academic integrity management in universities of the United States of America ( <i>Olha Nesterova</i> ).....	16
1.3. The problems of human capital in Poland and the methods used by the current government to solve them Проблеми людського капіталу Польщі і методи, які використовує діючий уряд для їх вирішення ( <i>Andrii Skomorovskyi</i> ).....	21
1.4. Multicultural education in the modern educational space Полікультурна освіта в сучасному освітньому просторі ( <i>Olena Turitsyna</i> ).....	35
1.5. Management decisions in the sphere of economic security in the conditions of ecological transformation of agricultural enterprises: analysis and justification Управлінські рішення в сфері економічної безпеки в умовах екологічної трансформації аграрних підприємств: аналіз та обґрунтування ( <i>Olena Usykova, Kazimierz Lukawiecki</i> ).....	44
1.6. Recovery of the national economy of Ukraine in crisis conditions ( <i>Andrii Ohienko, Olena Yakovunyk</i> ).....	50
1.7. Investment and innovation processes of regional economic development Інвестиційно-інноваційні процеси регіонального економічного розвитку ( <i>Iwona Mstowska, Denys Yakovunyk</i> ).....	61

## PART 2

**TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS IN TODAY'S CONDITIONS  
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

2.1. Reducing the negative impact of transport on the environment Зниження негативного впливу транспорту на екологію ( <i>Serhii Kliuiev, Nataliia Chernetska-Biletska, Bohdan Yurov, Serhii Soroka, Mariia Miroshnykova, Apolonia Klepacz</i> ).....	70
2.2. Customs clearance of cargo during a state of crisis and martial law example of Ukrainian customs legislation ( <i>Mykola Ohiienko, Ivan Morzhov</i> ).....	79
2.3. Separate issues of multimodal and mixed cargo transportation Окремі питання мультимодальних та змішаних перевезень вантажів ( <i>Alona Ohiienko</i> ).....	84
2.4. Transformational processes of development of regional transport and logistics systems Трансформаційні процеси розвитку регіональних транспортно-логістичних систем ( <i>Mykola Ohiienko, Oleksandr Burtsev, Tadeusz Pokusa</i> ).....	98

## PART 3

**HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY: STATUS AND CHALLENGES  
ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ: СТАН ТА ВИКЛИКИ**

3.1. Ways to restore the Ukraine tourist business in the war ( <i>Liudmyla Bezuhla, Mykola Varianychko</i> ).....	108
3.2. Restoration of the tourist and recreation attractiveness of destinations on the basis of sustainable development Відновлення туристично-рекреаційної привабливості дестинацій на засадах сталого розвитку ( <i>Mariia Bieloborodova</i> ).....	116
3.3. Model of competitiveness of a tourism enterprise from the position of a business-oriented approach Модель конкурентоспроможності туристичного підприємства з позиції бізнес-орієнтованого підходу ( <i>Liudmyla Bondarenko, Daniel Palimaka</i> ).....	126
3.4. Current trends of international investments of TNC in crisis conditions ( <i>Tetiana Herasymenko</i> ).....	134

3.5. Current status and development prospects of single-conceptual fast service facilities Сучасний стан і перспективи розвитку моноконцептуальних закладів швидкого обслуговування ( <i>Svitlana Peresichna, Stepan Kurylenko</i> ).....	143
--	-----

PART 4

**DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS**  
**РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

4.1. Регіональні аспекти розвитку олімпійських видів спорту у Миколаєві (на прикладі кінного спорту) Regional aspects development of Olympic sports in Mykolaiv (using the example of equestrian sports) ( <i>Oksana Adamenko</i> ).....	156
4.2. Historical aspects of the development of sailing sports in Mykolaiv region in different post-war periods Історичні аспекти розвитку вітрильного спорту на Миколаївщині в різні повоєнні періоди ( <i>Svitlana Biryuk</i> ).....	163
4.3. Comparative analysis of the average life expansion of highly qualified sports players with the life expansion of average citizens Порівняльний аналіз середньої тривалості життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту із тривалістю життя пересічних громадян ( <i>Martsinkovsky Igor</i> ).....	171
4.4. Theoretical prerequisites of the management of stress resistance of badminton players during the war Теоретичні передумови управління стресостійкістю бадмінтоністів під час війни ( <i>Oksana Savina</i> ).....	177
4.5. The Political Management as a Special Type of Management Relations Політичний менеджмент як особливий вид управлінських відносин ( <i>Valerii Komysnyk, Olha Kravchuk</i> ) .....	186
ANNOTATION .....	195
ABOUT OF AUTHORS.....	202

## INTRODUCTION

### ВСТУП

У повоєнний період в Україні одним із найголовніших проєктів стане її розбудова та структурна реконструкція регіонів. До її реалізації долучиться весь цивілізований світ. Українські міста та села, які постраждали внаслідок збройної агресії, стануть іншими: безпечними, комфортними, енергоефективними та будуть враховувати потреби місцевих жителів. Для досягнення цієї мети, важливо вже зараз змінювати застарілі правила містобудування та враховувати кращі сучасні міжнародні практики, заклавши технологічні рішення на десятиріччя.

У колективній монографії представлені роботи українських та польських вчених, присвячені розробці пропозицій щодо структурної реконструкції регіонів в умовах сучасних викликів.

Основна мета колективної монографії - апробація результатів наукового пошуку викладачів, аспірантів, магістрантів закладів вищої освіти України та Польщі, розкриття теоретико-прикладних засад про сучасну роль та інструментарій міжнародної співпраці в умовах сьогодення. У відповідності до поставлених завдань в рамках написання колективної монографії сформовано її наукові розділи:

Розділ 1 «Актуальні питання управління та освіти: за видами діяльності» містить матеріали, в яких розкрито суть управління системою фінансово-економічної безпеки держави в умовах глобальної нестабільності; порушуються питання ролі іноземного капіталу в розвитку економіки України; розкрито медико-гуманітарні аспекти розвитку територіальних громад.

У розділі 2 «Транспортно-логістичні системи в умовах сьогодення» порушуються питання розбудови системи транспортної інфраструктури як стимулюючого фактору економічного розвитку регіонів; висвітлено сучасні аспекти транспортно-експедиційного обслуговування; досліджено стан та перспективи розбудови мультимодальних перевезень вантажів.

Розділ 3 «Індустрія гостинності та туризму: стан та виклики» висвітлені питання розвитку туристично-рекреаційної діяльності та сфери гостинності. Запропоновано моделі конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Розділ 4 «Розвиток та управління в сфері фізичної культури та спорту» містить матеріали науковців щодо особливостей підготовки фахівців у сфері спорту і олімпійського руху.

Монографія - наукова робота міжнародного колективу вчених та фахівців у галузі розвитку соціально-економічних систем різних напрямів досліджень.



# **Part 1**

**CURRENT ISSUES OF  
MANAGEMENT AND  
EDUCATION: BY TYPE OF  
ACTIVITY**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ  
УПРАВЛІННЯ ТА ОСВІТИ: ЗА  
ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1. Management of the potential of financial infrastructure Ukraine**

#### **Управління потенціалом фінансової інфраструктури України**

Досліджуючи фінансову інфраструктуру необхідно звернути увагу на її специфічні особливості, які виявляються як закономірності, пов'язані із формуванням і розвитком країни, її місцем у світовій економіці. Характерною ознакою фінансової інфраструктури є її мінливість, як реакція на появу нових інституцій та інструментів для задоволення потреб від індивідуального до міждержавного рівня.

У вивченні основних підходів методологічно важливо насамперед, проаналізувати існуючі уявлення про сутність і зміст фінансової інфраструктури з метою, формування не тільки теоретичної основи а й практичної ідентифікації елементів інфраструктури фінансового ринку.

З метою гармонізації та усунення розбіжностей, зміцнення міжнародних стандартів платіжних систем, забезпечення інфраструктурою підтримки глобальних світових фінансових ринків, надійності, спроможності витримати фінансові потрясіння Банком міжнародних розрахунків спільно з Міжнародною організацією комісій з цінних паперів, розроблено «Принципи інфраструктури фінансового ринку» [1], як міжнародні стандарти, у яких інфраструктуру фінансового ринку представлено платіжними системами, центральними депозитаріями цінних паперів, системами розрахунків за цінними паперами, центральними контрагентами та торговельними депозиторами.

Порівняльний аналіз нормативних документів регламентуючих інфраструктуру фінансового ринку підтверджує недосконалість законодавчої бази України її розрізненість та невідповідність міжнародним стандартам (табл.1).

А також оцінка фінансового інструментарію у складі інфраструктурної організації фінансового ринку згідно національних положень України свідчить про відсутність таких важливих елементів ринку деривативів, як торговий репозиторій.

Таблиця 1.

**Підходи щодо сутності інфраструктурної організації фінансового ринку за національними та міжнародними нормативно-правовими актами**

Складові інфраструктурної організації фінансового ринку	Регламентація	
	Законодавство України [2-9]	Міжнародні стандарти Принципів побудови інфраструктури фінансового ринку (PFMI IOSCO) [1]
Платіжна система	Платіжна система це платіжна організація, учасники платіжної системи та сукупність відносин, що виникають між ними при проведенні переказу коштів [2].	Платіжна система являє собою набір інструментів, процедур та правил передачі коштів між учасниками; система включає учасників та установу, яка є оператором
Центральний депозитарій цінних паперів	Центральний депозитарій - юридична особа, що функціонує у формі акціонерного товариства відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства». Центральний депозитарій веде на рахунку у цінних паперах депозитарної установи зберігання та облік цінних паперів, відповідно до встановленої законом «Про депозитарну систему України». компетенції [3].	Центральний депозитарій цінних паперів – установа, яка забезпечує ведення рахунків у цінних паперах, надає послуги з централізованого безпечного збереження та обслуговування активів, у тому числі послуги з управління корпоративною діяльністю та здійснення погашення, у сприянні цілісності емісії цінних паперів.

Система розрахунків за цінними паперами	Система розрахунків – платіжна організація, учасники системи розрахунків та взаємовідносини, що виникають між ними щодо здійснення розрахунків за валютні цінності та фінансові інструменти [2].	Система розрахунків за цінними паперами – установа, яка забезпечує переказ та розрахунки за цінними паперами з використанням записів на рахунках відповідно до попередньо встановлених багатосторонніх правил. Такі системи дають змогу здійснювати перекази цінних паперів незалежно від платежу або в обмін на платіж.
Центральний контрагент	Юридична особа, яка провадить клірингову діяльність, набуває взаємні права та обов'язки сторін правочинів щодо цінних паперів, зобов'язання за якими допущені до клірингу, та стає покупцем для кожного продавця і продавцем для кожного покупця [4].	Установа, яка є посередником між контрагентами за контрактами, що є об'єктом торгівлі на одному чи декількох фінансових ринках, яка є покупцем для кожного продавця та продавцем для кожного покупця і таким чином гарантує виконання відкритих контрактів.
Торговий репозиторій	Торговий репозиторій - єдина база даних про укладені деривативи, яка містить інформацію, перелік та зміст якої буде встановлено нормативно-правовим актом НКЦПФР [5].	Установа, яка здійснює централізований електронний облік даних щодо трансакцій.

*Джерело: узагальнено авторами*

Запровадження якого може бути реалізовано із введенням у дію законопроекту «Про ринки капіталу та регульовані ринки» (реєстраційний №7055). Серед переваг, зазначених авторами законодавчої ініціативи, сприяння ефективному розвитку ринків похідних цінних паперів та деривативів; розбудові біржової інфраструктури на основі уніфікованих підходів, зниженню ризиків невиконання угод, отриманню прозорих цін на активи, які будуть допущені до торгів на організованих ринках тощо [5].

Проте даний документ залишається законопроектом, через низку суттєвих зауважень і пропозицій отриманих від Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України (Висновок від 03.11.2017 року № 16/3 – 789/7055) [6].

Європейський фінансовий ринок через Європейський орган з цінних паперів та ринків (ESMA), як фінансову регулюючу установу Європейського Союзу та Європейського надзору [7], приділяє значну увагу торговим репозиторіям, як інструменту для централізованого збору і ведення обліку деривативів, що відіграє центральну роль в підвищенні прозорості похідних ринків і зниження ризиків фінансової стабільності.

У Польщі Національним депозитарієм цінних паперів (KDPW) у 2012 р. було запущено службу репозиторія транзакцій. Починаючи з 2013 р. репозиторій транзакцій KDPW (KDPW\_TR) був одним з перших в Європі, зареєстрованим в Європейському відомстві з цінних паперів і ринків (ESMA), що підтверджувало його відповідність всім міжнародним стандартам, гарантувало високий рівень послуг, що надавався. Сьогодні KDPW є одним з найважливіших інфраструктурних інститутів польського фінансового ринку, який відповідає за управління і контроль за депозитно-розрахунковою системою в області торгівлі фінансовими інструментами в Польщі. Торгівля ведеться на основі повної дематеріалізації цінних паперів. KDPW веде реєстрацію цінних паперів та угод з врегулювання угод на регульованому ринку та поза регульованим ринком (в тому числі на Варшавській фондовій біржі, BondSpot, NewConnect і Catalyst). KDPW – акціонерне товариство, центральна установа, акціонерами в рівних частках є Державне казначейство, Варшавська фондова біржа і Національний банк Польщі [8].

Необхідність репозиторію підтверджує той факт, що він фактично є великою базою даних з інформацією про укладені угоди з деривативами, збір та постійний аналіз якої, дозволяє мінімізувати ризики. Репозиторій працює на більшості світових ринків, він закладає умови для їх прозорості, сприяє здійсненню контролю, виявленню та попередженню зловживань з деривативами. Роль репозиторія підвищується, коли йдеться про міжнародну торгівлю.

Для України складність даного питання полягає не тільки у розробці інституційних ресурсів, відповідно вимогам світового рівня, а й у відсутності технічних, аналітичних, інформаційних та кадрових ресурсів, які б забезпечуючи високий рівень прозорості українського ринку.

Важливим показником при оцінці роботи фінансової інфраструктури є фінансова стабільність, яка тісно пов'язана з пріоритетним завданням Національного банку – підтриманням цінової стабільності. Сприяння фінансовій стабільності та стабільності банківської системи є однією з ключових функцій НБУ, відповідно до Закону України «Про Національний банк України» [9].

Основним джерелом даних для розрахунку фінансових можливостей є звітність через офіційні канали – банки та міжнародні платіжні системи, які дозволяють оцінити обсяги активів та фінансову стійкість.

Сьогодні й надалі НБУ підвищуватиме стандарти розкриття банками фінансової та пруденційної звітності, з метою забезпечення повної прозорості діяльності та фінансового стану банків.

У 2018 р. банки розраховуватимуть коефіцієнт у тестовому режимі, а наприкінці року він стане обов'язковим до виконання. Норматив розроблено відповідно до принципів Базель III та норм європейського законодавства. Він є загальнозживаною метрикою ліквідності у світі, яку вже використовують у 45 країнах. Новий пруденційний норматив НБУ – це коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), який підвищить стійкість банків до короткострокових шоків ліквідності [10].

Коефіцієнт показує, яку частку становлять ліквідні активи банку від суми, необхідної для покриття протягом 30 днів підвищеного відтоку коштів, що виникає в банківській системі в кризових умовах. Коефіцієнт LCR розраховується за формулою:

$$LCR = \frac{\text{Запас необтяжених високоякісних ліквідних активів}}{\text{Чистий відтік коштів протягом 30 днів}}, \text{ де } (1)$$

Чистий відтік коштів

= Очікувані відтоки

– min {Очікувані надходження; 75% очікуваних відтоків}.

LCR – є першим кроком у реалізації принципово нового підходу до управління ризиками ліквідності в банках, він запроваджує лише мінімальні вимоги до рівня короткострокової ліквідності банків, що не дасть змогу фінансовим установам надмірно покладатися на короткострокове фондування. Це не усуне всіх ризиків ліквідності, але зменшить імовірність системної кризи.

Очікується, що із запровадженням LCR, NSFR, інструментів моніторингу, системи управління ризиками профіль ліквідності українських банків поступово посилиться. Проте такий механізм запрацює ефективно в Україні лише після прийняття нових стандартів організації системи управління ризиками в банках [10].

Україною реалізується Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 18 червня 2015 року № 391, головною метою якої є створення фінансової системи, що здатна забезпечувати сталий економічний розвиток за рахунок ефективного перерозподілу фінансових ресурсів в економіці на основі розбудови повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно із стандартами ЄС. В основу Програми покладено такі базові принципи:

- регуляторна апроксимація фінансових послуг України до правил та норм ЄС;
- лібералізація фінансових ринків та набуття режиму внутрішнього ринку з ЄС у сфері фінансових послуг;
- збалансованість економічних інтересів через формування ринкового конкурентоспроможного середовища;
- незалежність та ефективність роботи регуляторів, здійснення нагляду на основі оцінки ризиків;
- прозорість та високі стандарти розкриття інформації учасниками фінансового сектору та регуляторами;
- відповідальність та довіра між учасниками фінансового сектору та регуляторами;
- цілісність фінансової системи, всебічний захист прав кредиторів, споживачів та інвесторів [10].

Реалізація даної Програми забезпечується шляхом впровадження низки взаємопов'язаних заходів, спрямованих на комплексне реформування фінансового сектору.

Необхідно відмітити, що інфраструктура фінансового ринку не може обійтися без науково-дослідної роботи та інститутів кадрового забезпечення фінансового ринку. В більшості випадків ці інституції поєднують у собі вказані два аспекти. Адже, готуючи спеціалістів для роботи на фінансовому ринку, навчальні заклади, у свою чергу, займаються і науково-дослідною роботою. Для роботи на фондовому ринку взагалі потрібні сертифіковані спеціалісти, які проходять відповідні курси у навчальних закладах, визначених державним регулятором. Склад і структура елементів інфраструктури визначається їх потребою на ринку й залежить від моделі розвитку фінансового ринку,

економічного потенціалу країни і задач, що вирішуються державою в тому або іншому періоді часу [11].

Оптимізація стратегії та тактики управління інфраструктурним потенціалом вимагає комплексного підходу до розвитку фінансової інфраструктури, який має охоплювати в рамках глобальних питань й питання регіонального характеру:

- більш ліквідні фінансові ринки, відкриті для транскордонних фінансових потоків, з високим рівнем контролю та дієвим захистом для національних та іноземних інвесторів;
- ефективні механізми координації макроекономічної та валютної політики, вибір пріоритетів з урахування проблем національної політики;
- регіональна мобільність у вирішенні важливих соціальних питань, таких як бідність, міграція, старіння тощо;
- глобальна фінансова інтеграція, яка не суперечать національній політиці.

Важливість запровадження та реалізації комплексу заходів, спрямованих на зміцнення фінансової інфраструктури, підтверджує наявність аналогічних завдань та ряду інших сформованих Азіатським банком розвитку (ADB) [12] для Асоціації держав Південно-Східної Азії (ASEAN), до складу якої входять: Бруней-Даруссалам, Камбоджа, Індонезія, Лаоська Демократична Республіка, Малайзія, М'янму, Філіппіни, Сінгапур, Таїланд та В'єтнам. Не зважаючи на те що країни знаходяться на різних етапах розвитку та мають різні можливості щодо реалізації дієвих важелів впливу на формування і розвиток фінансової інфраструктури, усі без виключення визнають необхідність значної уваги даному сегменту.

Для України ефективна організація фінансової інфраструктури обумовлює необхідність впровадження найбільш поширених концепцій цільової спрямованості, підвищення ефективності через максимальне залучення ресурсів та використання потенційних можливостей. Питання оптимізації є дуже мінливим через значну кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Окреслена проблематика може розглядатись, як об'єкт подальшого наукового дослідження.

### **Література:**

1. Principles for Financial Market Infrastructures (PFMI) / Bank for International Settlements and International Organization of Securities Commissions, April 2012. [Electronic resource]. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d101a.pdf>.



2. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні / Закон України від 05.04.2001 № 2346-III / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.

3. Про депозитарну систему України / Закон України від 06.07.2012 № / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : 5178-VI. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>.

4. Про цінні папери та фондовий ринок / Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

5. Про ринки капіталу та регульовані ринки / Проект Закону від 01.09.2017 р. № 7055. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62443](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62443).

6. Висновок Головного науково-експертного управління від 03.11.2017 року № 16/3 – 789/7055 / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/plshttp://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62443](http://w1.c1.rada.gov.ua/plshttp://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62443).

7. Trade repositories /The European Securities and Markets Authority [Electronic resource]. URL: <https://www.esma.europa.eu/supervision/trade-repositories>.

8. Repozytorium transakcji KDPW\_TR [Electronic resource]. URL: <https://www.kdpw.pl/pl/Repozytorium%20transakcji%20wersa%20EMIR/Strony/default.aspx>.

9. Про Національний банк України / Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/679-4http://zakon2.rada.gov.ua/laws/679-14>.

10. Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. Випуск 4, 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=32236491](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236491).

11. Рекуненко І. І. Характеристика елементів інфраструктури фінансового ринку / І. І. Рекуненко // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 1. – С. 38-44. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUABS\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUABS_2014_1_11).

12. Morgan, P. J. and M. Lamberte. 2012. Strengthening Financial Infrastructure. ADBI Working Paper 345. Tokyo: Asian Development Bank Institute. Available:<http://www.adbi.org/workingpaper/2012/02/17/5003.strengthening.financial.infrastructure/>.

## **1.2. Approaches of academic integrity management in universities of the United States Of America**

The issue of academic integrity remains urgent in modern society, although the concept is not new. Modern universities in world scale face various challenges, in particular, the problem of quality of education management. The issue is closely connected to or even based on the idea of academic integrity being considered for a quite long period of time, but demanding new solutions nowadays. This is due to the technology development introducing various possibilities for shaded cheating and plagiarism. The experience of universities in the United States of America covers a wide range of dealing with the processes of academic integrity support, so it can be of interest for educational system of Ukraine in terms of academic dishonesty prevention and the development of students' system of moral values.

The scientific value of such research is based on the need to form the efficient policy of academic integrity support in Ukrainian educational system as a way of its efficiency and performance improvement in the current complicated conditions.

The researchers from the United States of America have considered the issues of academic integrity at different levels, both from the theoretical and practical points of view. The idea of academic integrity and a range of ideas associated with it have been the subject matter of studies applying qualitative and quantitative methodological paradigms resulting in the numerous papers. This allows us to outline the most relevant results to become the base for the solution of the problem of academic integrity support in the higher educational institutions in the system of education in modern Ukraine.

The main fields of research in the sphere of academic integrity can be described as follows:

- The definition of academic integrity, its structure, values, the vision correct and incorrect attitude to academic integrity;
- Types of academic integrity violations and their clear definition, including features and peculiarities;
- Profiles and psychological characteristics, as well as educational background of students, who can be involved in academic integrity violations;
- The conditions of educational environment that may lead to academic integrity violations;
- The peculiarities of academic integrity support for different majors and fields of study as well as levels of education;

- The requirements to the educational process and its stakeholders to prevent the cases of academic integrity violations;
- The consequences of different types of academic integrity violations for the future professional life and reputation of a particular person;
- The volume of information students to be provided with to achieve the clear understanding of need of academic integrity support;
- The rules and regulation to maintain the principles of academic integrity support among the stakeholders of educational process;
- The system of punishment needed to prevent academic integrity violations in future;
- The studies describing the current situation of academic integrity issues at different universities;
- Description of tools and resources to be used in different educational cases (e.g.: plagiarism software or software used for proctoring) considering their advantages and disadvantages;
- Various issues to some extent associated with different sides of academic integrity or worsening the situation.

The main aim of the research is to describe the approaches of academic integrity management in universities of the United States of America.

US scholars (International Center for Academic Integrity) have developed the definition of academic integrity as being supported by the system of moral values referred as academic integrity values (The Fundamental Values of Academic Integrity). The approach provides us with the relevant knowledge of the personal qualities and values to be demonstrated and supported by a person following the principles of academic integrity.

The development of ICT created a new challenge of academic integrity support for educators, as cheating, plagiarism, and other manifestations of academic dishonesty have become more widespread. New and convenient electronic tools of communication and information processing have also become new means for cheaters. Thus the problem of clear definition of proper and improper use of these tools in the educational process has become relevant and important. E. Snow states that "Educators facing the substantial challenges of the electronic age will face increasing pressures to ensure that the student writing they receive is free from plagiarism, whether in the form of misappropriated language or misappropriated ideas from the Internet. Rather than adopting online technology only to detect plagiarism, such educators may best employ such technology in a more proactive fashion to guarantee that their students fully understand what constitutes plagiarism in their work" [6]. The conclusion is based on the researches before 2006, but it remains urgent even nowadays, as the problem of students informing is sometimes

still neglected, which can become the source of problems. Online resources are extremely useful, as they provide information instantly according to request, and student may refer to online resources at any time without contacting a teacher or university officials. It should be noted that most educational institutions are aware of the advantages of online resources for academic integrity support, so they create special pages at their websites to keep the stakeholders of educational process informed about the policy in terms of academic integrity. The typical information provided at universities websites demonstrates the positions as follows:

- Definitions of terms associated with academic integrity;
- Code of conduct for students;
- Regulations for academic integrity support;
- Recommendations for students concerning different aspects of academic integrity support;
- Information for educators on their behaviour in case of cheating, plagiarism etc. is detected.
- Various documents and forms associated with academic integrity issues;
- Practical recommendations for students on time management, educational activities, planning and so on to help them avoid cases of academic integrity violations;
- Tips for efficient writing and working with literary sources including correct citation;
- Reports on studies of current situation concerning academic integrity support reflecting question to be solved;
- Useful references.

The search of the ways of these problems overcoming led American researchers on the way of studies of psychological background of students who tend to neglect the principles of academic integrity. The studies enabled scholars to develop the generalized description of personal profiles of typical cheaters and so on. The researches in this field are considered as relevant for dishonest behaviour prevention. Another aspect of such studies relevance is providing educators with ways and ideas for curriculum and educational activities organization in terms of academic integrity support. As knowing the most common behaviour patterns, educators can think over avoiding some problems in advance. Eaton S. E. and Turner K. L. state that “There is an urgent need to better understand the connections between students’ well-being and academic integrity, particularly in relation to commercial academic integrity products and services that are being licensed for use with tens of millions of students worldwide” [1, p. 39].

Another study distinguishes the four areas where “The current technology, effective tools, and strategies that can be used in promoting academic integrity and assuring quality in online education:

1) Identification and proctoring systems may include, but not limited to, Secureexam Remote Proctor (SRP), ProctorU, ProctorCam, Webassessor. To identify individual, biometrics can be physiological such as fingerprint, retina, DNA or behavioural such as handwriting, gait, speech pattern etc.

2) Plagiarism detection software that popularly use in academic institutions are SafeAssign and TurnItIn.

3) Lockdown browsers from Respondus and KioWare companies restrict users from accessing the operating system and desktop, and limiting internet access to only allowed websites

4) Assessment diversity, examples are written assignment and public post (Discussion Board), test banks, exam block random, timed assessment, different types of questions/answers” [5, p. 176].

The development of artificial intelligence tools called for new challenges in terms of academic integrity. This also resulted in the development of new fields of research dealing with the challenges and search for ways of using the artificial intelligence tools in the educational process, as well as training students to use them in legal way with respect to regulations and moral obligations. As based on the study of ChatGPT as a source of threat to academic integrity D. O. Eke suggests that academic institutions in modern conditions should take the following measures:

- Embrace ChatGPT as an essential part of pedagogy and research.
- Establish ChatGPT training and capacity building for both staff and students for optimal maximisation and to ensure responsible use. Providing necessary support and resources to both staff and students can help to mitigate possible risks to academic integrity.
- Review their academic integrity policies and make necessary changes to reflect current AI trends and possibilities.
- Work with relevant bodies (including but not limited to journal editors and publishers) to co-create effective ways of acknowledging the use of ChatGPT and other AI tools in academic texts.
- Work towards developing cost effective and trusted tools for identifying possible dishonest use of AI tools in academia globally [6].

The measures mentioned can help students and educators to rethink the ways of using ChatGPT and other AI tools in their activities and discover how to use them properly and avoid academic dishonesty in different ways, as well as achieve better performance in studies and teaching.

The research activities described above have become the basis for systematic policy of US educators and management of educational institutions aimed at prevention of cases of academic dishonesty. The main ways of dishonest behaviour prevention are supported by the following tips:

- High level of students' awareness in the sphere of academic integrity;
- Clear definition of honest and dishonest types of behaviour;
- Zero tolerance to academic dishonesty;
- Active participation of faculty and students in academic dishonesty prevention activities;
- Consideration of cultural and national peculiarities, which may result in tolerance to academic dishonesty;
- Providing students with sufficient information to avoid academic integrity violations.

So, it is recommended to keep the educational stakeholders informed aware of the importance of the issue for the quality of education and, for example, employment possibilities in future. The second important condition of maintain the academic integrity is the well-structured and comprehensive institutional policy.

Erica J. Morris considering the strategies and interventions in higher education concerning the issues of academic integrity concludes that “a recommended approach for institutions involves four different kinds of interventions:

- reviewing and evaluating policy;
- academic integrity education;
- assessment design;
- professional development for staff to deepen understanding of academic misconduct and to explore good practice for discussions with students about contemporary academic integrity concerns” [3].

Another important strategy for academic integrity support is the maintaining of communication between different educators (to share good practices, to discuss common problems and so on) using official university blogs and other resources.

Conclusions. Educators in the USA managed to develop a sound system for academic integrity management and support. The main advantage of this system is its flexibility in terms of ability to overcome new challenges of modern world. Their experience can be of great interest for Ukrainian educational system being on the way to improvement and reforms. Although the system as a whole is quite different, it is possible to consider its strengths and weaknesses, as well practical application of its fundamentals for the purpose of building resilient educational environment in Ukraine.

## References

1. Eaton, S. E., & Turner, K. L. (2020). Exploring academic integrity and mental health during COVID-19: Rapid review. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 4(2), 35-41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4256816>

2. Eke D. O. (2023). ChatGPT and the rise of generative AI: Threat to academic integrity? *Journal of Responsible Technology*, 13, <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2023.100060>.

3. Morris E. J. Understanding Academic Integrity: Strategies and Interventions in Higher Education. Retrieved November 10, 2023 from [https://lta.hw.ac.uk/wp-content/uploads/GUIDE-NO35\\_Understanding-academic-integrity\\_Strategies.pdf](https://lta.hw.ac.uk/wp-content/uploads/GUIDE-NO35_Understanding-academic-integrity_Strategies.pdf)

4. Patton, R., Johnson, D., Bimber, B., Almeroth, K. & Michaels, G. (2004). Technology and Plagiarism in the University: Brief Report of a Trial in Detecting Cheating. *AACE Review (formerly AACE Journal)*, 12(3), 281-299. Norfolk, VA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). Retrieved November 10, 2023 from <https://www.learntechlib.org/primary/p/4713/>.

5. Rodchua, S. (2017). Effective Tools and Strategies to Promote Academic Integrity in e-Learning. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 7, 3, 168-179.

6. Snow, E. (2006). Teaching Students about Plagiarism: An Internet Solution to an Internet Problem. *Innovate: Journal of Online Education*, 2(5). Retrieved November 10, 2023 from <https://www.learntechlib.org/p/104292/>.

7. Tips on upholding academic integrity: "It is important to start by establishing a climate of trust in our students" ). Retrieved November 10, 2023 from <https://blogs.ibo.org/2023/02/20/tips-on-upholding-academic-integrity-it-is-important-to-start-by-establishing-a-climate-of-trust-in-our-students/>

### **1.3. The problems of human capital in Poland and the methods used by the current government to solve them**

#### **Проблеми людського капіталу Польщі і методи, які використовує діючий уряд для їх вирішення**

Неможливо недооцінити важливість людського капіталу у економіці будь - якої країни. Актуальність вибраної теми полягає у тому, що це єдиний капітал, який не можливо "скопіювати" за допомогою конкуренції. Він специфічний та унікальний за характером. Світова глобалізація зробила виклик сучасним урядам країн у вигляді постійної появи нових рішень у сфері управління людським капіталом на будь - якому рівні: від управління підприємством до управління великою країною. Щоразу з'являються нові прийоми та стратегії вирішення різних проблем, що викликані змінами в стані людського капіталу, його зростанні або зменшенні, переміщенні з одного місця у інше. Саме виявлення та аналіз проблем людського капіталу Республіки Польщі до початку війни в Україні та під час неї допоможе розглянути ті методи,

які використовує уряд країни для вирішення питань, що виникли в умовах сьогодення.

Проблеми, пов'язані з людським капіталом Республіки Польща, вивчали багато польських та зарубіжних вчених. Аналіз передумов виникнення людського капіталу як поняття проводили американські вчені-економісти Т. Шульц, Г. Беккер, Л. Гуроу (засновники людського капіталу) [1-3]. Грیشнова О. А. висловила думку, що існують дві причини зацікавленості цим поняттям: загальна закономірність розвитку сучасної економічної науки в цілому та зацікавленість тим фактом, що активізація творчого потенціалу людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найбільш ефективним способом досягнення економічного зростання [6]. Також науковиця проводила аналіз сутності та відмінності понять "робоча сила", "трудові ресурси", "людський фактор", "трудовий потенціал", адже вони поєднуються одним об'єктом: людиною, а їх зміст показує еволюцію людини у системі суспільства та економіці зокрема.

Т. Шульц, Г. Беккер виділяли людський капітал у вигляді інтелектуальних здібностей та навичок, які отримує людина в процесі життя та роботи, в соціумі. Інвестиціями в людський капітал називають затрати на здобуття освіти та кваліфікації. Згідно з концепцією людського капіталу освіта - це ключовий фактор покращення життя і соціального благополуччя нації та держави. Тому формування людського капіталу країни передусім залежить від додаткових інвестицій у людський капітал.

Отже, важливою інвестицією в розвиток людини є отримання нею освіти. Одним з методів, які теперішній уряд використовує для вирішення проблем людського капіталу, є підтримка освіти для звичайних людей та дітей з інтелектуальними особливостями розвитку, є покращення стану освіти у освітніх закладах, особливо для дітей з особливостями розвитку, для полегшення їх соціальної адаптації у колективі. Стан освіти у Республіці Польща завжди підтримувався на високому рівні, адже Польща є країною Євросоюзу, де цінують високоосвічених та кваліфікованих працівників. У 2017 році міністр народної освіти Польщі підписав положення про базову навчальну програму дошкільної освіти та базову навчальну програму загальноосвітньої підготовки для початкової школи, у тому числі для учнів з помірною або тяжкою інтелектуальною недостатністю, загальноосвітньої підготовки для галузевої школи I ступеня, загальноосвітньої підготовки для спеціальної школи, що готує до праці та загальна освіта для вищої школи від 24 вересня 2017 року, яка вступила в дію з 1 вересня 2017 року [4]. У цьому документі чітко прописані завдання дитячого садочка, шкала оцінки досягнень дітей наприкінці дошкільної освіти у фізичній, когнітивній, емоційній, соціальній



сферах навчання, завдання молодшої школи та шкала оцінки їх досягнень після завершення навчання у молодшій школі, навчання в середній та вищій школі, шкала оцінки їх досягнень для учнів з помірною або тяжкою інтелектуальною недостатністю, а також для звичайних діток.

Особливу увагу в положенні звернено на адаптацію учнів з помірною або тяжкою інтелектуальною недостатністю у звичайних класах. Таким чином уряд Польщі готує не тільки високоосвідчених спеціалістів, але й соціально розвинених людей, які будуть готові підтримувати ближнього та допомагати їм, не дивлячись на їх фізичний стан та фізичні чи розумові вади. Це сприяє розвитку соціалізації тих громадян, які мають певні фізичні та розумові вади, допомагає адаптуватися у світі звичайних людей та отримати той рівень освіти, на який вони розраховують.

Збігнев Анцак у статті "Звіт про людський капітал: корпоративна відповідальність" [5] продіагностував та провів аналітичне порівняння двох концепцій: корпоративної або бізнес-соціальної відповідальності та людського капіталу до питання інформування громадянського суспільства. Автор вказав на аксіологічні та процедурні масштаби спільного впливу на сферу управління у вигляді єдиних міжнародних стандартів, що використовуються у процесі подання звітності великих транснаціональних компаній. Адже проблема роботи великих компаній в тому, що людський капітал у ній може загубитися і бути присутнім лише у вигляді колонки у звіті. Для недопущення такої ситуації уряду країни варто контролювати роботу кадрових працівників транснаціональних компаній з людським капіталом та підтримати їх права відповідними антимонопольними законами.

Саме зараз на перший план вийшла проблема конкурентоспроможності людського капіталу, яка зумовлена мінливістю розвитку конкуренції через глобалізацію економіки [6]. У статті Катажини Чудзінської бачимо, що автор розглядає питання управління людським капіталом та місце і роль людини в організації. Адже, на думку авторки статті, саме людський капітал є найважливішим елементом будь - якої організації. Адже управління людським капіталом пов'язане з розвитком нових галузей та напрямів знань.

Метою даної статті є необхідність розширення класичного розуміння моделі бізнес - партнерства у відділі кадрів при роботі з людьми. Автор перераховує наукові дослідження польських вчених, які займалися цією проблемою: Cewińska, 2015; Gołembski, 2013; Samul, 2014, які описують класичну модель бізнес - партнерства кадрового відділу, деякі автори розширюють її новими компетенціями Galang, Osman, 2016, Mcdonnell, Сікандер, 2017. Адже саме фахівці з роботи з персоналом мають знати бізнес - контекст і

стратегію, тому так планують роботу підприємств та вказують правильний напрямок роботи організації.

Будуючи стосунки в організації з ключовими людьми на основі довіри, спонукати людей рухатися в правильному напрямку, спонукають людей рухатися у напрямку, вибраному компанією. Кадровики додатково управляють різноманітними протиріччями у бізнесі, можливість досягти яких залежала від певних обставин.

Також автор наводить фактори, які допомагають підтримувати побудову стратегії організації [6]:

1) прихильник змін та організаційної культури здатний вносити їх та включати ініціативи для змін у культурні зміни;

2) куратор людського капіталу керує потоком талантів через розвиток співробітників і керівників;

3) організатор сукупної вигоди від праці управляє благополуччям працівника за допомогою фінансових і нефінансових винагород.

4) інтегратор технологій та медіа здатний використовувати технології та соціальні медіа для створення та підтримки високоефективних організацій;

5) творець та інтерпретатор аналізів використовує аналітику для покращення процесу прийняття рішень;

6) Менеджер з відповідності керує процесами відповідно до нормативних вказівок.

Автор виділила нові тенденції на кадрову службу підприємства [6]:

- є досить серйозні проблеми щодо комп'ютеризації HR - системи;

- питання щодо аналізу показників діяльності кадрової служби;

- використання систем HRMS для прийняття бізнес - рішень та управління продуктивністю;

- відчуття кадровими працівниками своєї партнерської ролі в керуванні підприємством дає можливість відчувати свою значимість для роботи підприємства.

Авторка робить висновок, що саме комп'ютеризація дасть можливість працівникам HR - відділів швидко та якісно проводити свою роботу по спонуканню персоналу до руху вибраним керівництвом курсом. Держава допомагає кадровим працівникам державних установ у роботі та комп'ютеризує їх роботу для прискорення їх діяльності. Також уряд створює курси комп'ютерної грамоти для тих, хто ще не вміє працювати з спеціалізованими програмами для працівників HR - відділів.

Для того, щоб органи місцевого самоврядування мали можливість вирішувати проблеми людського капіталу на місцях, уряд вирішив впроваджувати сучасні бізнес - моделі їх роботи. Автор, Адріан Вржозовський,

має на увазі впровадження певних управлінських концепцій на прикладі ратуші Цеханув, які широко використовуються у приватному та державному секторах [7].

Одною з них є концепція "управління через якість", її головною ідеєю є задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх клієнтів. Важливо, на думку автора, щоб усі співробітники були захоплені ідеєю даної концепції, необхідно, щоб процес адаптації працівників до нових вимог і настанов так, щоб підвищити або зберегти на встановленому рівні якість роботи з клієнтами. Працівники установи мають усвідомити важливість прийнятих рішень ієрархії цінностей та розробляти плани розвитку з врахуванням можливостей компанії, наявних у неї ресурсів та потреб одержувачів послуг.

Основними припущеннями даної теорії є співіснування семи елементів [7]:

- система;
- структура;
- стратегія;
- навички;
- стиль;
- управління;
- персонал;
- спільні цінності.

Їх поєднання в установі, на думку автора статті, допомагає керівникам добиватися виконання працівниками поставлених завдань, створюючи для них певні соціальні умови для роботи в даній організації.

Також автор радить використовувати нову концепцію менеджменту в державних установах, цей метод управління припускає, що одним з найважливіших аспектів є орієнтація на клієнта - на зацікавлену сторону. У цьому випадку дуже важливою є якість наданих послуг. Дана модель передбачає децентралізацію управління, що показує бажання збільшити використання процесу соціальної участі в прийнятті ключових рішень, що безпосередньо впливають на громадян.

Автор зазначає, що дана концепція впроваджує у роботу державної установи такі характеристики, як [7]:

- децентралізація управління;
- стратегія розвитку;
- орієнтація на результат.

Реалізація даної моделі полягає у зовнішньому вигляді, ввічливості, професіоналізмі, надійності державних працівників - все це може допомогти якісно обслуговувати клієнтів та вирішувати їх питання.

Важливим фактором є той, що кожен працівник мерії один раз в місяць здає звіт про виконану роботу та план дій на наступний місяць вищестоящому керівнику. Метою професійного розвитку співробітників є [7]:

- постійне вдосконалення або підтримку оптимального професійного та етичного рівня працівників;
- забезпечення узгодженості з точки зору організації, реалізації та оцінки ефективності навчання;
- стандартизація інструментів, які використовуються для раціонального інвестування у професійний розвиток людського капіталу.

Важливо зазначити, що покращення кваліфікації здійснюється за рахунок таких дій [6]:

- покращення рівня освіти;
- підвищення кваліфікації шляхом навчання або самовдосконалення.

Головною перешкодою автор назвав відсутність комп'ютеризації внутрішнього зв'язку в офісі.

Отже, Адріан Вржозовський робить висновок про те, що теперішній уряд допомагає місцевим органам самоврядування впроваджувати в роботу "концепції управління якістю" та нової концепції, а також показує ті позитивні зміни, які з'явилися у працівників ратуші Цеханув у зв'язку з впровадженням даних концепцій у роботу державної установи.

У статті " Ключові питання менеджменту працівників у мультикультурному середовищі" Анета Щицінська [8] розглядає питання управління персоналом в мультикультурному середовищі та організаціях. Вона описує ключові проблеми управління персоналом у даному середовищі, а також компетенції менеджера, орієнтовані на управління співробітниками в мультикультурному середовищі - у Варшавському відділенні міжнародної корпорації. На думку автора управління співробітниками в даному середовищі вимагає ключових міжкультурних компетенцій:

- орієнтація в розмаїтті культур;
- вмінні відчувати емпатію;
- мати відповідний стиль управління;
- відчувати адекватність навколишнього середовища;
- подолання стресу від контакту з іншою культурою;
- схильність до ризику;
- толерантність до різних думок.

Відсутність відповідності даним критеріям, на думку науковиці, буде означати нездатність ефективно керувати мультикультурними працівниками та ефективно вирішувати наявні проблеми, адже: "Майбутнє в руках організації, яка працює по всьому світу, у менеджерів, орієнтованих на транснаціональний

аспект управління, інші ж будуть гальмом прогресу, співробітники, які ними керуватимуть, не будуть відповідати очікуванням організації" [8].

Важливим аспектом роботи менеджера у мультикультурному середовищі є досягнення балансу між різними культурами, проводити адаптацію стилю управління до соціокультурних відмінностей між працівниками, які впливають на якість роботи підлеглих та методи їх завдань. Автор зауважила, що культурні відмінності, які проявляються між людьми в організації, дають можливість обговорювати появу проблеми дискримінації в мультикультурному менеджменті та вирішити її. Адже в даному випадку менеджери транснаціональних компаній мають вміти ідентифікувати себе з мультикультурним менеджментом у широкому розумінні, робити це через такі риси особистості, як розуміння, відкритість до відмінностей між людьми, вміння сприймати відмінності цих людей, інвестиція в розширення різноманітних знань про вміння управляти такими працівниками та сприяти покращенню відносин з вихідцями з різних культур.

Також автор виділила такі мотиваційні заходи для роботи з транснаціональними працівниками у компанії [8]:

- підвищення цінності внутрішньої культури компанії - етика, довіра, створення позитивної атмосфери на роботі, підвищення рівня освіти працівників;

- покращення компетенцій співробітників - створення можливостей для обміну досвідом та використання отриманих знань в реалізації стратегічних цілей організації;

- спонукання до реалізації нових ідей - різноманітні знання співробітників допоможуть ширше дивитися на виконувану роботу, що збільшить можливості застосування інноваційних рішень з використанням інтелектуального капіталу підприємства;

- створення позитивного іміджу організації - вираження поваги до співробітників та їх задоволеність роботою впливає на думку про компанію серед ділових партнерів;

- адаптація до зміни ринкового середовища - команда співробітників з різних культурних прошарків дозволяє краще розпізнавати очікування індивідуальних груп споживачів, а також дозволяє задовільнити їх очікування;

- боротьба з різними формами дискримінації - повага, рівне ставлення, зрозуміла система оплати праці, можливість підвищення професійної кваліфікації розвитку та просуванні по службі зменшує плинність кадрів.

Саме управління різноманітними по своїх можливостях, знаннях та вміннях, людьми, спрямовані на вирівнювання шансів мультикультурного суспільства, його слід використовувати для управління компетентними,

талановитими працівниками, що в майбутньому стануть опорою даної компанії та вплинуть на збільшення величини її прибутку. Автор проводила дослідження в філії міжнародної корпорації XYZ, що знаходиться в області Мазовецького воєводства у Варшавській агломерації [8]. Допомога держави полягає у тому, що навчання та перенавчання працівників даної компанії проходять у коледжах і технікумах Варшави.

У статті Романа Собецькі "Вплив глобалізації на цінність людського капіталу на підприємстві" автор розглядає процес глобалізації з різних точок зору [9]:

- економічної;
- соціальної;
- культурної;
- політичної;
- культурної.

Адже глобалізація включає в себе:

- інтернаціоналізацію виробництва та обміну - збільшення міжнародного досвіду та взаємозалежності;
- лібералізацію - усунення бар'єрів для торгівлі та контролю над капіталом;
- універсалізацію - поширення досвіду серед людей усього світу;
- модернізація в американізованій формі - поширення соціальних структур сучасності, руйнування існуючих культур та місцевого самовизначення;
- детериторіальність - регулює географію таким чином що стали нівелюватися територіальні та соціальні відстані та кордони.

Важливим чинником, який гальмує розвиток глобалізації, є бажання швидко збагатитися за рахунок бідних верств населення. І саме цей чинник спонукає уряди держав впроваджувати в дію закони, які захищають жителів країн від такого впливу. Хоч глобалізація є механізмом покращення ефективності суб'єктів господарювання, вона не в змозі зробити механізм зміни несправедливого розподілу доданої вартості. Адже великі компанії поглинають або підводять до межі банкрутства малі або середні підприємства, які не можуть конкурувати з ними. далі автор проводить аналіз економічної ситуації у світі у другій половині двадцятого століття. Роман Собецькі робить висновок, що домінування процесу економічної глобалізації над іншими свідчить про її недосконалість та незавершеність. Тому на даний момент процес економічного зростання глобальний, а регулювання цим процесом закрите, внутрішньо-національне. Уряди країн та союзів законодавчо регулюють роботу транснаціональних компаній, які працюють на їх території [9].

Аналізуючи стан роботи транснаціональних компаній у Польщі, автор робить такі висновки [9]:

- характеристики елементів фінансової звітності, що застосовують у Польщі, дають розуміння недостатньої інформативності її функції - у баланс не включено величину людських ресурсів та людського капіталу організації;
- аналіз обов'язкового вимірювання операцій, що пов'язані з людським капіталом;
- показники щодо людського капіталу дають більш реальну картину можливостей ефективно управляти ресурсами та створювати вартість компанії;
- важливо правильно оцінити людські ресурси компанії, їх зміну, оцінку розмірів та структури працевлаштування;
- враховуючи розмір реальної зайнятості та понаднормової та неповної зайнятості саме час допоможе більш точно аналізувати зміни ресурсів;
- запропоновані показники ефективності роботи показують, що цей показник є неповним, його потрібно доповнити іншими показниками;
- показник результативності у фінансовій звітності потрібно доповнити показником продуктивності людських активів у кількісному вираженні;
- проведено аналіз пірамідального співвідношення прибутку від інвестицій в людський капітал - визначили вплив інших факторів зміни коефіцієнта рентабельності;

Можна підсумувати зроблене автором дослідження - вмиле вимірювання вартості людського капіталу веде до абсолютно нового підходу в управлінні людським потенціалом підприємства. Місцева організаційна культура передається іншим підприємствам в країні перебування [9].

У статті "Вплив управління людськими ресурсами на розвиток людського капіталу в органах місцевого самоврядування автор Здіслав Чайка проаналізував зміни в роботі органів місцевого самоврядування після впровадження в роботу змін, які були внесені в зв'язку з впровадженням Закону про службовців місцевого самоврядування у 2008 році у Польщі [10]. Метою введення в дію змін була стимуляція розвитку людського капіталу та адаптація кваліфікації працівників до виконання завдань офісів, що задовільняють потреби мешканців та суб'єктів господарювання. Так вдалося збільшити самостійність офісів у адаптації кадрового процесу до вирішення завдань, які перед ними стоять.

У статті автор описує умови впровадження змін в управління людськими ресурсами та їх вплив на розвиток людського капіталу, що проявляється у:

- процедурі відбору кадрів;
- зміні кваліфікаційних вимог до працівників;

- вдосконалення і підвищення кваліфікації службовців.

Науковці проводили оцінку впливу з точки зору відповідності змін положенням даного закону та по відношенню до установи. Проведені дослідження показали ефективність впроваджених змін. Застосування нових правил та інструментів впливу на роботу персоналу для створення та розвитку людського капіталу залежать в основному від участі людей, що відповідальні за управління людськими ресурсами.

На думку автора, зміни в управлінні людським капіталом почалися в першу чергу у офісах великих компанії, адже у них навантаження на одного працівника припадає більше, ніж у сільській місцевості. Важливим було проведення тренінгів, які пов'язані з виконанням поточних завдань працівниками. Також керівниками офісів були прийняті рішення по впровадженню положень даного закону:

- організація управління людським капіталом на місцях;
- розробка процесу відбору тих, хто буде займатися впровадженням положень даного закону на місцях;
- зміна правил набору кадрів;
- організація та проведення курсів підвищення кваліфікації працівників;
- визначення обсягу та форм проведення кваліфікації.

Автор робить висновок, що зміни, які спричинив закон 2008 року підняли зацікавленість у кадрових питаннях. Зміни, які були запроваджені у офісах самоврядування, покращили їх функціонування, рівень обслуговування клієнтів зріс завдяки підвищенню компетенції працівників. Провівши оцінку змін через чотири роки, автор відзначив ефективність нових підходів до розвитку людського капіталу [10].

Автор зазначив, що слід впровадити в роботу офісів нові інструменти для створення і розвитку людського капіталу та зв'язку концепції управління людьми з цілями та завданнями державних установ, що залежатиме від впровадження в подальшому більш детальних правил, що відкриють нові можливості підвищення кваліфікації працівників та покращенню їх кваліфікації. Це допоможе, на думку автора, працівникам адекватно реагувати на більш складне навколишнє середовище та підвищення вимог до обслуговування клієнтів [10].

Для покращення розвитку людського капіталу у міністерстві сім'ї, праці та соціальної політики розробили "Стратегію розвитку людського капіталу з 2020 року до 2030 року (в перспективі) [11].

У ній зроблено такі аналізи ринку людського капіталу:

1. Визначено:

- Законодавчу базу Стратегії;



- проведено діагностику ринку людського капіталу.

2. Зроблено:

- прогноз тенденцій розвитку людського капіталу;
- дано характеристику напрямів втручання
- проведено аналіз заходів по виконанню даної стратегії;
- визначено навички людського капіталу;
- проаналізовано систему охорони здоров'я;
- проведено аналіз ринку праці та соціальної демографії;
- досліджено стан бідності та соціальної ізоляції.

3. Цілі та очікування стратегії [11]:

- перша ціль - підвищення рівня та кваліфікації громадян;
- друга ціль - покращення здоров'я громадян та ефективності системи охорони здоров'я;
- третя ціль - зростання і покращення використання потенціалу людського капіталу на ринку праці;
- ціль четверта - зменшення бідності та соціальної ізоляції та покращення доступу до послуг, які надаються у відповідь на демографічні виклики.

4. Сфера діяльності та територіальний вимір стратегії.

5. Впровадження стратегії за територією [11]:

- напрями втручання;
- стратегічні проекти;

5.1. Напрямки втручання у область людського капіталу:

- краще узгодження освіти і навчання з потребами сучасної економіки;
- можливість мати рівний доступ до інформації;
- належне управління;
- зменшення злочинності;
- покращення здоров'я громадян та ефективності системи охорони здоров'я;
- підвищенні фізичної культури в суспільстві.

5.2. Напрямки втручання в соціальну сферу [11]:

- ринок праці, що забезпечує використання людських ресурсів для розвитку Польщі;
- використання міграційної політики для управління людськими ресурсами;
- покращення доступу до соціальної та медичної сфери;
- підтримка груп бідності та забезпечення узгодження дій для соціальної інтеграції.

6. Система реалізації, моніторингу та оцінки стратегії.

7. Індикатори реалізації завдань даної стратегії.

8. Визначення фінансової основи стратегії.

У додатках наведено інформацію про соціальні та міжвідомчі консультації, проведені під час роботи над даною стратегією, надано перелік проектів для впровадження за даною стратегією, визначено перелік суб'єктів, які беруть участь у реалізації даної стратегії.

Отже, у даній статті ми розглянули актуальну тему - проблеми людського капіталу сучасної Польщі та дії, які впроваджує діючий уряд для їх вирішення. Підсумуємо проведені нами дослідження.

У Польщі є ряд проблем, вирішення яких є дуже важливим для жителів цієї країни.

1. Виклик глобалізації - через відкриття кордонів великі маси людського капіталу почали рухатися по світу у пошуку кращих можливостей для роботи та більшого заробітку. Саме ця проблема є досить серйозною для теперішньої Республіки Польща, адже з початком війни в Україні багато людей рушили через кордон Польщі у країни Західної Європи, які через таку кількість біженців не одразу змогли виробити певні заходи по наданню допомоги тим, хто рятував життя дітей та батьків, вивозили з окупованих територій людей, зберігаючи їх життя і свободу туди, де не рвалися бомби і не падали ракети. Але більшість країн Європи виявилися не готовими до такого повороту подій, і багато людей розмістили в готелях та на кораблях, бо не було можливості всім потребуючим надати житло та фінансову і продуктову допомогу. Велика кількість біженців переїжджали з країни, куди їх вивезли, до країни, де вони мали знайомих, друзів або родичів з метою спростити перебування у цій країні, адже виникло багато проблем, головна з яких - мовний бар'єр, що стоїть на заваді багатьом.

З боку Республіки Польща ця ситуація була майже миттєво вирішена, оскільки уряд країни був готовий до такого сценарію - досить швидко організували шелтери для біженців, які прибували з України, організували безплатне перевезення тих людей, які хотіли їхати далі, до родичів, допомогу з сім - картами та їх поповненням, переміщенням людей у віддалені табори. Таким чином уряд Польщі отримав велику кількість робочих рук, які були готові працювати та отримувати за свою роботу винагороду, а держава отримала можливість підвищити рівень ВВП, адже українці не засиджувалися на виплаті державної допомоги, а йшли на роботу, підвищуючи таким чином величину ВВП Польщі.

2. Ще однією проблемою для уряду Польщі була недостатня кваліфікація працівників, що накладало відбиток на можливість громадян країни отримати роботу за кордоном та мати вищу заробітну плату. Особливо це стосувалося дітей з вадами та дітей з певними особливостями розвитку. Для вирішення цієї

проблеми уряд видав положення про базову навчальну програму дошкільної та шкільної освіти, де особливу увагу звертається на дітей з особливостями та можливостями вчителів допомогти їм.

3. Конкурентоспроможність людського капіталу Польщі - це окрема проблема, яку зараз вирішує уряд країни. Для вирішення даної проблеми впроваджено можливість проводити професійне перенавчання та підвищення кваліфікації у державних та приватних ВУЗах країни, оплата проводиться тим підприємством, установою чи організацією, яка потребує підвищення кваліфікації власних кадрів та підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Особливої уваги заслуговує конкурентоздатність кадрового персоналу, який провадить роботу по підборі нових працівників та направляє людей у русло вибраної керівництвом стратегії. Ці спеціалісти мають бути завжди в тонусі. Тому уряд проводить спеціальні програми по підвищенню їх кваліфікації та наданню допомоги у вирішенні їх проблем, зокрема влаштовує курси комп'ютерної грамотності для тих, хто не працював з спеціальними програмами кадрових служб.

6. Для покращення обслуговування населення спеціалістами органів місцевого самоврядування урядом було створено спеціальні бізнес-моделі поведінки, які мають допомогти в роботі спеціалістам - модель "управління через якість". Введення цієї моделі дало працівникам органів самоврядування більш широкі можливості для задоволення потреб населення. Також ці зміни дали можливість керівникам налагодити контроль за виконанням робочих завдань працівниками через систему звітів, а також визначити тих, хто має проходити навчання та курси підвищення кваліфікації.

7. Важливо не забувати про процеси глобалізації, які проходять у світі та мають вплив на всі сторони життя країни. Для того, щоб здружити велику компанію, яка складається з представників різних культур, необхідно навчити кадрових працівників роботі з менталітетами різних народів та країн, бути толерантними та гнучкими у спілкуванні з іншими працівниками. Було запропоновано ряд заходів, які можуть допомогти у згладженні гострих кутів, що виникають при зустрічі представників різних культур та з різних країн. Також уряд Польщі запропонував використовувати деякі навчальні заклади як навчальну базу для підвищення кваліфікації кадрових працівників великих транснаціональних компаній.

8. Аналіз цінності людського капіталу показав, що вона може бути економічною, соціальною, культурною, політичною. Але в наш час економічна цінність людини виходить на перший план і закриває собою усі інші цінності. Тому уряд Польщі слідкує саме за цим фактором та вчасно впроваджує заходи по зменшенню економічної цінності людини та підвищенню інших її цінностей.

9. Впровадження в роботу Закону "Про службовців місцевого самоврядування" принесло хороші результати у вигляді покращення роботи спеціалістів даної служби, введення в робочі обов'язки здачу звітів про виконану роботу, потреба у постійному підвищенні власної кваліфікації - все це позитивні наслідки впровадження даного закону.

10. Для впровадження необхідних для підтримки певних верств населення заходів міністерство соціальної політики розробило "Стратегію розвитку людського капіталу", яка ще досі актуальна і вже дає свої плоди. Уряд Польщі вважає, що впровадження даної стратегії принесе ще більше плодів.

### **Література**

1. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. – In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975.

2. Беккер Г. С. Человеческое поведение. Экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Пер. с англ., сост., науч. ред-р послес-я Р.И. Капелюшников; предис-я – М.И. Левин. - М.: ГУВШЭ. – 2003. – 672 с.

3. Tnurow L. Investment in Human Capital. - Belmont, 1970. - P. 86. 5. Mincer J. Investment in Human capital and Personal Income Distribution// The Journal of Political Economy, 1958.

4. <https://prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=4228>.

5. [https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3\\_kapital-ludzki.pdf](https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3_kapital-ludzki.pdf).

6. Катажина Чудзінська. Еволюція моделі бізнес - партнера НР. Маркетинг і менеджмент № 1(51) 2018. Людський капітал у підприємстві та господарстві. Щецин. 2018 р.

7. Adrian Brzozowski. Implementacja biznesowych modeli do systemów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. [https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3\\_kapital-ludzki.pdf](https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3_kapital-ludzki.pdf).

8. Aneta Szczycińska. Kluczowe problemy zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym. [https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3\\_kapital-ludzki.pdf](https://old.wsm.warszawa.pl/media/attachments/2021/09/29/3_kapital-ludzki.pdf).

9. Roman Sobiecki. Wpływ globalizacji na wartość kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/zbior%20eksperytyz%20p10%20interaktyw\\_mm.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/zbior%20eksperytyz%20p10%20interaktyw_mm.pdf).

10. Zdzisław CZAJKA. WPŁYW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO W SAMORZĄDACH.

[https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/632/1/06\\_Zdzis%C5%82aw%20CZAJKA.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/632/1/06_Zdzis%C5%82aw%20CZAJKA.pdf)

11. MINISTERSTWO RODZINY, PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). Warszawa, sierpień 2019 r. PROJEKT.

#### **1.4. Multicultural education in the modern educational space**

##### **Полікультурна освіта в сучасному освітньому просторі**

На даному етапі розвитку глобалізації, процеси світової інтеграції стали загальноприйнятими та вважаються швидше правилом, аніж виключенням із правил. Чим більш відкритими для світу стають країни, тим більше зростає потреба у компетентній взаємодії. Тож, ключовими якостями для всіх фахівців, залучених до міжнародної комунікації стають знання іноземних мов, вміння вести переговори, будувати ефективну співпрацю, налагоджувати стосунки між інституціями та установами, заключати договори тощо.

Розвиток світової економіки, прискорення науково-технічного прогресу та необхідність вирішення глобальних безпекових питань охоплюють різні сфери суспільного життя всіх держав світу. Неможливо знайти суспільства, які не відчули б на собі вплив з боку культур інших народів. З одного боку, світ об'єднується на основі економічної, технологічної, інформаційної інтеграції. З іншого боку, зростає культурна самосвідомість та культурна самоідентифікація.

За даними Міністерства закордонних справ, станом на початок 2022 року Україна є членом 81 міжнародної організації. У більшості, а саме 69 організаціях, Україна має статус повноправного члена. Цей статус дає країні право голосувати на засіданнях міжнародних організацій та брати участь у стратегічному плануванні, спільно розробляти міжнародні документи, імплемувати стандарти, розроблені в межах організації, тощо. Україна має багато законодавчих актів з Організацією Об'єднаних Націй та Радою Європи. Україна співпрацює з двадцятьма чотирма міжнародними організаціями країн Західної Європи. У тринадцяти з них вона є повноправним членом, а ще в одній — асоційованим членом. Найбільші сфери співробітництва України в рамках міжнародних відносин — безпекові питання; економіка і торгівля; захист прав людини; інформаційна політика, культура і спорт.

Зважаючи на вимоги сьогодення, Україна прагне зробити вітчизняну вищу освіту частиною світового освітнього простору, де мультикультурність і полікультурність є нормою. На необхідності досягнення відповідності рівня

підготовки здобувачів вищої освіти різних галузей потребам і вимогам сучасного полікультурного суспільства наголошують такі нормативні документи, як Закон України «Про вищу освіту», Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року та інші. Так, у якості одного з принципів, на яких ґрунтується державна політика у сфері вищої освіти, є принцип «міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейській простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи» [6].

У зв'язку з цим великого значення набуває підготовка фахівців сфери міжнародних відносин, спроможних високопрофесійно впоратись з викликами сьогодення. Згідно з Постановою КМУ «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29.04.2015 № 266, відбувається підготовка за спеціальністю галузі 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії не викликає сумнівів, що одним з головних чинників професійної підготовки майбутніх фахівців цієї галузі має бути формування в них здатності організовувати та здійснювати крос-культурну комунікацію що стає таким же обов'язковим компонентом підготовки, як наявність загальної освіти, комп'ютерної грамотності, знання іноземної мови. Компетентність передбачає здатність здійснювати ефективну крос-культурну комунікацію між представниками різних культурних, релігійних, світоглядних спільнот.

Тож, згідно прописаних в освітній програмі спеціальних компетенцій та професійних вимог щодо подальшого працевлаштування, бакалаври, які здобули вищу освіту мають вміти:

- застосовувати різні види та моделі комунікативної поведінки у типових професійних ситуаціях;
- розробляти та застосовувати доцільні мовні та комунікативні стратегії;
- застосовувати знання у практичних ситуаціях, включаючи переговори, презентації, ділові зустрічі та трудові відносини;
- розробляти стратегію вирішення міжкультурних конфліктів;
- виявляти толерантне ставлення до представників інших культур;
- розуміти особливості міжнародних і національних цінностей і переконань;
- аналізувати особливості корпоративних культур у певних професійних контекстах;
- вести логічний, структурований дискурс на засадах партнерства в межах переговорного процесу;

- виступати з індивідуальними презентаціями широкого кола тем у міжкультурному середовищі;
- підтримувати діалог культур щодо широкого кола фахових проблем.

В двадцять першому сторіччі, завдяки глобалізаційним і міграційним процесам, в ЄС спільно навчаються представники різних народів з різною національною культурою, різноманітними національними звичаями, психологічним укладом і менталітетом. Поліетнічний склад учасників освітнього процесу створює певні проблеми, пов'язані з подоланням деяких особливостей і складностей, властивих взаємостосункам з різними поведінковими стереотипами, своєрідністю традицій, звичаїв, та рис національного характеру, які склалися протягом усієї історії тої або іншої націй. В умовах сьогодення формування культури стосунків, заснованих на національних і загальнолюдських цінностях, у навчальних закладах з багатонаціональним складом учнів має надзвичайну актуальність.

У січні 2016 року ЄС прийняв резолюцію «Міжкультурний діалог, культурне різноманіття та освіта» («Intercultural dialogue, cultural diversity and education»), в якій вказано на важливість викладання міжкультурного діалогу, навчання міжкультурної компетентності, що сприятиме подоланню та уникненню конфліктів, та формуванню почуття власної ідентичності [14].

Слід зазначити, що вперше визначення полікультурної освіти («Multicultural education»), яке трактувалось як ситуація взаємодії тих хто навчається з незнайомими елементами культури та інокультурними реаліями у сфері освіти – було представлено у Міжнародному словнику освіти, виданому у Лондоні у 1977 році [16].

В працях дослідників та офіційних документах терміни полікультурний, міжкультурний, та крос-культурний зустрічаються в однаковому контексті і значенні. Термінологічний різнобій здебільшого зустрічається коли говориться про *крос-культурне, міжкультурне, двокультурне та полікультурне спілкування*.

Однак, термін *крос- культурний* виглядає найбільш прийнятним і вживається у ширшому контексті, якщо мова йде про компетентність. Термін уникає потенційного концептуального обмеження кількості залучених культур, спричиненого дво- або між-, і водночас є більш описовим, оскільки двокультурність обмежується взаємодією між двома різними культурами, але взаємодія відбувається не лише між двома культурами – вона також відбуваються між багатьма культурами та національностями. Стосовно ж освіти, дослідники вживають терміни *міжкультурний* або *полікультурний*.

Зважаючи на актуальність питання полікультурної освіти, дослідження щодо визначення поняття проводились багатьма вченими.

Для України, як і для більшості країн світу, які працюють над упровадженням концепції мультикультурної освіти, певний науковий інтерес становлять принципи мультикультурної освіти, розроблені Дж. Бенксом. На думку дослідника провідними принципами мультикультурної освіти слугують такі провідні положення:

- мультикультурну освіту слід розглядати як процес;
- перш ніж розпочинати реалізацію мультикультурної освіти, необхідно домогтись усвідомлення учасниками цього процесу своєї етнічної ідентичності;
- полікультурний підхід до організації навчання має охоплювати всю його організацію;
- у кожному суспільстві має функціонувати свій варіант мультикультурної освіти, що відображатиме його специфіку;
- реалізації мети і завдань мультикультурної освіти має передувати спеціальна підготовка як вчителів, так і батьків;
- упровадження мультикультурної освіти не має обмежуватися певними часовими рамками;
- ідея мультикультурної освіти має знаходити всебічне відображення у змісті навчальних програм [10].

Бенкс вважає, що мультикультурна освіта – це ідея, рух за освітню реформу та процес [11]. Як ідея, мультикультурна освіта прагне створити рівні можливості для отримання освіти для всіх учнів, у тому числі для тих, хто належить до різних расових, етнічних і соціально-класових груп. Мультикультурна освіта намагається створити рівні освітні можливості для всіх учнів шляхом зміни загального освітнього середовища таким чином, щоб воно відображало різноманітні культури та групи в суспільстві та в класах нації. Мультикультурна освіта – це процес, оскільки його цілі – це ідеали, яких викладачі повинні постійно прагнути досягти.

Вітчизняні вчені також приділяли увагу дослідженню даного питання. Наприклад, І. Ковалинська стверджує, що «мультикультурна (полікультурна) освіта – це освітня філософія, яка поважає культурне різноманіття й визнає культурні відмінності, одночасно визнаючи необхідною боротьбу з усіма формами дискримінації за ознаками раси, віку, релігії, здібностей або сексуальної орієнтації» [4]. Автор таким чином ототожнює поняття полікультурної і міжкультурної освіти. Я. Гулецька говорить про полікультурну освіту як про освіту, яка «спрямована на засвоєння культурно-освітніх цінностей інших культур на основі знання особливостей своєї етнокультурної групи, а також взаємодії всіх культур на принципах взаємопорозуміння,



толерантності, діалогу та плюралізму, що є засобом протистояння дискримінації, расизму, шовінізму» [1].

На думку Л. Султанової «полікультурна освіта як складник сучасної системи вищої освіти, повинна орієнтуватися не лише на знання, а на думку; не лише на передавачу інформації, а на особистість як викладача, так і студента, на формування «людини культури», здатної працювати зі знаннями, з різними типами мислення, з ідеями різних культур. Формування «людини культури», означає формування у людини культурної здатності, а саме: здатності стверджувати заперечувати, розрізняти, проводити межу тощо» [5].

Тобто, під полікультурною освітою розуміється освіта, що передбачає долучення здобувачів до етнічної, національної і світової культури, розвиток свідомості, формування здатності до активного існування в багатонаціональному і полікультурному середовищі з почуттям розуміння й поваги до інших культур рас, вірувань.

У цьому контексті, найважливішою складовою змісту освіти є культурний компонент у системі виховання особистості. Культура, національна та світова, розглядається як одна з основ, на якій будується зміст освіти, тому формування національної самосвідомості в оптимальній комбінації із загальнолюдськими цінностями та моральними принципами культури міжнародних відносин є одним з найбільш важливих і складних завдань у викладанні згідно освітніх програм.

Розв'язок даного завдання передбачає включення в освітній процес викладачів, що мають полікультурну грамотність та крос-культурну компетентність й здатні здійснювати гнучкий підхід стосовно національних і культурних норм на основі самопізнання під час освітнього процесу

Деякі іншого підходу дотримуються дослідники, котрі вивчають практичні аспекти полікультурної освіти та зосереджують свою увагу на питаннях полікультурної освіти фахівців різних галузей. На їхню думку полікультурна освіта – це частина професійної освіти і тлумачиться як готовність фахівця до реалізації професійних обов'язків у крос-культурному середовищі, що забезпечується сформованістю його крос-культурної компетентності. Тож із точки зору компетентнісного підходу полікультурну освіту розуміють як складник «професійної підготовки, що спрямовується на формування полікультурної компетентності» [2].

Крос-культурна компетентність сформована під час освітнього процесу складається з розвинутих навичок та здатностей, певних особистісних рис, які цьому сприяють та набутих культурних знань.

Культурні знання є важливим ресурсом для розуміння нових культурних ситуацій і спілкування в них. Без них культурний шок може бути більш важким.

Загальні культурні знання включають розуміння культурних цінностей і вимірів у загальному значенні, культурних ролей та їх впливу на переконання, думки, очікування, цінності та поведінку особистості. Культурно-специфічні знання можна розділити на знання власної культури та знання культури приймаючої сторони.

Знання також можна розділити на популярні знання, наукові знання та переконання. Популярні знання поділяються членами однієї групи і складаються з повсякденного досвіду людей. Переконання, засновані на поясненнях і інтерпретаціях явищ, іноді включають стереотипи та невігластво, створені членами групи. Незважаючи на те, що переконання неможливо підтвердити науково, вони відіграють важливу роль у суспільствах. Наукове знання визначається як комбінація пояснень та інтерпретацій, які можна перевірити. Воно складається з набору правил, що регулюють поведінку членів суспільства, які необхідні в конкретних ситуаціях; всі вони засвоюються в процесі соціалізації та інкультурації. Навіть якщо немає чіткої інформації щодо інституціоналізації цих правил, їх дотримання є обов'язковим.

Також можна зазначити, що знання комунікативних та інтерактивних правил в іншій культурі є необхідним. Такі знання можуть бути однаково важливими для досягнення культурної ефективності.

Багато зарубіжних вчених вважають, що крос-культурний досвід є важливим компонентом міжкультурної компетентності (Аббе, Арасаранам, Блек, Тарік тощо) [8], [9], [12], [17]. Досвід можна отримати різними способами, такими як життя за кордоном, робота за кордоном, навчання за кордоном, подорожі за кордон, міжнаціональні сім'ї, пов'язане з культурою навчання та особисті стосунки з людьми іншого культурного походження [9]. Наявність досвіду міжкультурної взаємодії, ймовірно, зробить людей більш терпимими до неоднозначності, більш гнучкими та адаптованими. Крім того, особи, які обізнані з більшою кількістю культур, виявляють менший етноцентризм [17].

Культурні знання є основою культурної свідомості. Знаючи свою власну культуру, люди розуміють її сильні та слабкі сторони та мають усвідомлення того, що їхні власні культурні цінності та норми можуть призвести до певних стереотипів і упередженостей. Отже, знання та обізнаність з іншими культурами допомагає уникнути стереотипів у взаємодії з її представниками.

Хоча дослідники не часто згадують мовні навички, вони є важливим фактором, який безпосередньо впливає на міжкультурну компетентність особистості. Розмова однією мовою полегшує спілкування. Грамотне використання мови приймаючої країни має важливе значення для культурної адаптації. Фахівці з кадрів часто віддають перевагу кандидатам з високим рівнем володіння іноземною мовою. Однак лише деякі дослідники згадують про

це (Аббе, Бірам, Фантіні), ймовірно, тому, що знання іноземної мови часто сприймається як належне в крос-культурній комунікації, оскільки домінування англійської як універсальної мови безсумнівно. Проте знання мови країни перебування демонструє високий рівень адаптивності, залученості та емпатії [7].

Успішне оволодіння іноземними мовами відбудеться за умов переспрямування мети навчання зі знанневоорієнтованої, пріоритетом якої є лише формування лінгвістичної та мовленнєвої компетенції, на соціокультурну, що розглядає навчання мови через інформацію про культуру країни, мова якої вивчається.

Окрім того, соціокультурний аспект в освіті враховує те, що труднощі і бар'єри, які виникають під час вивчення мови, мають безпосереднє відношення до сфери її культури, яка перебуває в постійному розвитку і формує зміни у мовній структурі. Також, під час вивчення іноземної мови доцільно використовувати іншомовну лексику для обміну інформацією про власну культуру: культурні артефакти, прислів'я та пошук їхніх еквівалентів в іноземній мові [13].

Тож, соціокультурна наповненість матеріалів для вивчення іноземної мови сприяє ефективному крос-культурному спілкуванню, оскільки обізнаність з соціальними нормами, традиціями та звичаями носіїв мови допомагає уникнути типових мовних помилок та формує вміння добирати адекватну лексику.

Можна зазначити, що «людина культури» при вивченні мови завжди враховує соціально-історичні змін сьогодення та показує спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших за постійної видозміни ситуацій, міжособистісних відносин і умов соціального поліетнічного середовища; адекватну орієнтацію особистості у власному і чужому психологічному потенціалі; вміння будувати міжкультурний діалог з людьми іншої національності у визначеному колі ситуацій професійного та особистого спілкування. [3].

Щодо реформи освітніх програм в цілому, на шляху до полікультурної освіти вважається корисним спиратись на чотири основних підходи розроблені Бенксом.

Сприятливий підхід (The Contributions Approach) відображається у заходах, які відзначають свята, героїв і особливі події з різних культур [11]. Зазвичай, цей підхід не включає літературу та заходи як частину навчального плану чи освітньої програми.

Доповнюючий підхід (The Additive Approach). У цьому підході певні теми та інформація додаються до навчальних програм без зміни їхньої базової

структури: включення літератури різних країн у основну навчальну програму, вивчення правил ділового спілкування в різних країнах. Бенкс надає приклад вивчення точки зору корінного американця щодо Дня подяки, що додає культурне розмаїття до традиційного погляду на нього [11]. Цей підхід збагачує інформацією, але не обов'язково трансформує мислення.

Трансформаційний підхід (The Transformation Approach). Такий підхід фактично змінює структуру навчальної програми та заохочує студентів розглядати поняття, проблеми, теми та питання з кількох етнічних перспектив і точок зору, при чому досліджуються культурні конфлікти [11]. Цей підхід передбачає критичне мислення та передбачає поліетнічність як основну передумову.

Підхід соціальної дії (The Social Action Approach). Цей підхід поєднує трансформаційний підхід із діяльністю, спрямованою на соціальні зміни. Студентів навчають не лише розуміти та ставити під сумнів соціальні проблеми, але й робити щось важливе щодо них. Наприклад, після обговорення питання мігрантів студенти можуть написати листи членам парламенту та редакторам газет, щоб висловити свою думку щодо нової політики [11].

Отже, культурні знання, навички, досвід, здатності та особистісні якості призводять до крос-культурної ефективності або ефективного функціонування в культурно різноманітному середовищі, тобто, належного виконання професійних обов'язків і високого рівня продуктивності під час крос-культурної взаємодії. Відповідно, полікультурна освіта є ключовою складовою підготовки здобувачів вищої освіти, особливо в сфері міжнародних відносин і потребує подальшого розвитку і реформування у відповідності до міжнародних стандартів.

### **Література:**

1. Гулецька Я.Г. Полікультурна освіта студентської молоді в університетах США : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2008. 20 с.
2. Гуренко О.І. Концепція полікультурної освіти майбутніх соціальних педагогів. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2016. № 5. С. 48–55.
3. Загороднова В. Ф. Основи міжкультурної комунікації: навч. посіб. Бердянськ: БДПУ, 2018. 314 с.
4. Ковалинська І.В. Основи полікультурності освітньої системи Великобританії. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія*. 2016. № 8. С. 51–56.

5. Полікультурна освіта майбутнього викладача закладу вищої освіти: теоретичний аспект: Монографія /Султанова Л.Ю. Івано-Франківськ: ЯРИНА, 2018. С. 89.
6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
7. Яшник С.В., Туріцина О.М. Структура крос-культурної компетентності і рівні її сформованості. *Міжнародний філологічний часопис*. 2023. Том 14, № . С.111-121.
8. Abbe, A., Gulick, L. M., & Herman, J. L.. Cross-cultural competence in Army leaders: A conceptual and empirical foundation. Arlington, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2007. 250p.
9. Arasaratnam, L. A. The development of a new instrument of intercultural communication competence. *Journal of Intercultural Communication*, 2009. 20, P.1-11.
10. Banks J. A..Teaching ethnic studies: Concepts and strategies / J.F.Banks/ Washington, DC: National Council for the Social Studies,1973. 232 p.
11. Banks, J.A.. An Introduction to Multicultural Education (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon. 1999. P. 185-217.
12. Black, J. S. & Gregersen, H., 1999. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>
13. Borshchovetska V, Molotkina Y, Vitomska N, Serhiienko I, Turitsyna O. Overcoming vocabulary-related anxieties in students when communicating in the media internationally. *Int J Educ Methodol*. 2022;8(3): P.431-447
14. European Parliament. Committee on Culture and Education. Motion for a European Parliament Resolution on the role of intercultural dialogue, cultural diversity and education in promoting EU fundamental values. URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373_EN.html)
15. Fantini, A. E.. Language, culture and world view: Exploring the nexus. *International Journal of Intercultural Relations*. 1995.19, P.143-153.
16. International Dictionary of Education, 1977, p. 273
17. Tarique, I. & Weisbord, E.. Antecedents of dynamic cross-cultural competence in adult third culture kids (ATCKs). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*. 2013.1(2), P.139–160.

### **1.5. Management decisions in the sphere of economic security in the conditions of ecological transformation of agricultural enterprises: analysis and justification**

#### **Управлінські рішення в сфері економічної безпеки в умовах екологічної трансформації аграрних підприємств: аналіз та обґрунтування**

Постановка проблеми. ГІС-моделювання, або моделювання за допомогою географічних інформаційних систем які дозволяють відуалізувати об'єкти та результати моделювання. Для обґрунтування управлінських рішень в сфері економічної безпеки в умовах екологічних загроз необхідна просторово локалізована інформація як про природні характеристики території, так і про рівні негативного техногенного впливу та реципієнтів цього впливу - населення, чутливі види господарства.

На практиці локалізація певних характеристик відбувається трьома засобами територіального моделювання:

- точками,
- ізолініями,
- ареалами.

Звичайно, частина інформації часто є не локалізованою. Кожний з цих методів має технологічні особливості та нюанси. Зокрема, технологія моделювання просторових характеристик за допомогою ареалів може бути пов'язана з районуванням, а може і не бути ним. Районування може бути типологічним та регіональним, тобто принципово відрізнятися. Звичайно, зведення такої інформації, локалізованої за різними методами, є складним та таким що викликає сумніви у достовірності результату. Зокрема, найвідомішим технологічним принципом поєднання просторової інформації змодельованої методом ареалів та ізолінійній є створення ландшафтної карти за генетико-морфологічним принципом.

Другою проблемою збору інформації для ГІС моделювання є територіальна структура інформації про населення, господарство та негативний техногенний вплив, природні особливості території. Звичайно, вони можуть бути представлені у різній формі, але у переважній більшості випадків синтетична інформація про природні умови та ресурси представлена у формі регіонального фізико-географічного районування та типологічного ландшафтного районування. Багато спеціальної інформації може бути представлено у непросторовій формі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управлінських рішень в сфері економічної безпеки в умовах екологічних загроз підприємств

присвячені праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Ламбена Ж.Ж., Портера М, Діксона П.Р, Шевченка Л.С., Фатхутдінова Р.А., Юданова А.Ю., Осіпової В.Є., Градова А.П., Іванова Ю.Б. та ін. На сьогоднішній день існують багато спеціальної інформації щодо мінімізації негативних екологічних впливів. Можна зробити висновок про те, що ці питання можуть ініціюватися суспільством (окремими громадянами, громадськими організаціями, місцевими громадами, партіями тощо), промисловими підприємствами, органами місцевої влади, депутатами тощо. їх реалізація здійснюється через державну владу: законодавчу, виконавчу та судову.

Мета статті. Метою даного дослідження є вивчення аналізу компонентів антропогенно трансформованого природного середовища у відповідності до цільової функції, визначення провідних чинників і побудовання наукової моделі геосистем певного типу. Використання такого методу з застосуванням ГІС-технологій для обробки і систематизації результатів є науковим обґрунтуванням прийняття управлінських рішень для регіонального екологічного менеджменту.

Результати дослідження. Завжди інформація про населення, природокористування та техногенний вплив представлена за штучними ареалами. Зазвичай для цього використовують адміністративно територіальний поділ на національному та регіональному рівні. На локальному рівні одиницями є території землевідведення, санітарні зони, робочі ділянки полів тощо.

При впровадженні комп'ютерних технологій ГІС моделювання з одного боку вирішується проблема об'єктивності інформації, але одночасно збільшуються вимоги до її достовірності. Причиною цього є відсутність „мистецького” етапу, коли очевидні для фахівця неточності усуваються в процесі мистецько-наукового переосмислення картографічної інформації.

До методологічних проблем екологічного обґрунтування управлінських рішень належать: нестабільність меж природничого та адміністративного районування, відсутність нормативних вимог технології районування, поліпідходність, багатопараметричність екологічної оцінки, відсутність нормованих достовірних критеріїв оцінювання. З ландшафтознавчої точки зору методологічним ускладненням є відсутність єдиного сприйняття предмету дослідження як системи.

До технологічних проблем належить секретність великомасштабних топографічних карт, точність інформації, час одержання інформації, складність реальної оцінки інформації різних проєкціях та неточності перенесення у цифровий вигляд з паперових носіїв.

Державна політика забезпечення економічної безпеки в умовах екологічних трансформацій зумовлена рядом причин, серед яких можна виділити наступні питання:

- недосконалість дієвої законодавчої бази політики безпеки в Україні;
- недосконалість виконавчої системи екологічного контролю, що була створена за для забезпечення ефективності ресурсокористування;
- недосконала система прийняття державних управлінських рішень;
- несистемна організація обґрунтування управлінських рішень;
- недосконалість ієрархічної системи прийняття управлінських рішень на різних територіальних рівнях;
- відсутність розробленої наукової бази обґрунтування рішень задля забезпеченні економічної безпеки в умовах екологічних трансформацій .

Звичайно, вирішити в повному обсязі вищеназвані проблеми неможливо, але можна визначити методологічні та методичні шляхи їх мінімізації. Розвиток наукових досліджень завжди пов'язаний із суспільною практикою. На сучасному етапі економічна ситуація дозволяє спрямовувати кошти на вирішення лише першочергових проблем. Фактично, якась суспільна реакція може очікуватися лише на надзвичайні ситуації національного або регіонального масштабу. Така практика потребує не просто загальної характеристики конкретної екологічної проблеми, але оцінювання ступеню її небезпеки для суспільства.

Досвіду постіндустріальних країн щодо мінімізації негативних екологічних впливів можна зробити висновок про те, що ці питання можуть ініціюватися суспільством (окремими громадянами, громадськими організаціями, місцевими громадами, партіями тощо), промисловими підприємствами, органами місцевої влади, депутатами тощо. їх реалізація здійснюється через державну владу: законодавчу, виконавчу та судову. Для однієї групи країн (США та Великобританія) характерним шлях подання судових позовів щодо екологічних негараздів і вирішення екологічних проблем на основі судових рішень, що утворюють юридичний прецедент. Іншим шляхом характерним для країн ЄС є лобіювання громадських інтересів та інтересів галузей господарства, що є вразливими для негативного техногенного впливу (туризм, сільське, лісове господарство) через законодавчу ініціативу в парламентах. Третім шляхом є адміністративне регулювання негативного екологічного впливу на основі нормативних документів створених органами виконавчої влади переважає в країнах, де демократія тільки формується.

Роль наукових досліджень у цьому процесі - розробити та надати наукове обґрунтування прийняття управлінських рішень в сфері економічної безпеки в умовах негативних екологічних впливів.



Проблеми методичного та технологічного характеру пов'язані із збиранням, обробкою, аналізом та систематизацією інформації, а також з територіальним обґрунтуванням рішень в сфері економічної безпеки в умовах екологічних загроз пов'язані із різноманітністю просторової інформації. Єдиним шляхом їх вирішення є методологічне поєднання ареалів інформації блоку «Природа» та блоків «Господарство» та «Населення». Методом, накладання меж утворюються нові ареали геосистем, що є внутрішньо однорідними за всім набором параметрів. Звичайно, на методологічному рівні таке технологічне накладання відбувається по-різному. Для національного рівня блок «Природа» характеризується за фізико-географічним регіональним районуванням на рівні природних зон, підзон та гірських країв, блоки «Населення» та «Господарство» за економічними районами.

Для регіонального рівня блоки «Господарство» та «Населення» характеризуються за адміністративними областями, а за природним блоком за фізико-географічними краями.

Для локального рівня блоки «Господарство» та «Населення» характеризуються за адміністративними районами, а за блоком «Природа» за фізико-географічними районами, що дорівнюють ландшафтам.<sup>1</sup>

На локальному рівні блоки «Господарство» характеризується за оперативними одиницями територіальною управління в залежності від типу природокористування - робочими ділянками аграрних господарств, санітарними зонами, або зонами впливу промислових підприємств тощо. За блоком «Населення» за населеними пунктами, а для великих міст за районами. Для блока «Природа» такими одиницями є геосистеми, виділені в залежності від визначеної відповідно до мети дослідження ландшафтно-територіальної структури на рівні урочищ (підурочищ), якщо посилатися на класичну класифікацію.

Специфікою ГІС-моделювання є просторовість та системність. Предметом досліджень є територіальна система певного типу і рангу, що залежить від мети та масштабу досліджень.

ГІС моделювання економічної безпеки в умовах екологічних загроз здійснюється на основі реципієнтного підходу за функціональними блоками системи відповідно до сучасного стану господарського використання систем:

- для природоохоронних та мало змінених територій аналізується вплив на блок "Природне середовище" екологічні чинники негативного впливу;

---

<sup>1</sup> Попович А.С. – запропоновано формулу визначення результуючого інноваційного потенціалу; Червінська Т.М. – запропоновано визначення і структуру інноваційного потенціалу.

- для територій лісо- та сільськогосподарського та рекреаційного використання аналізується вплив на блок "Природокористування" як зміна ефективності господарювання та його адаптація до екологічних чинників впливу;

- для населених пунктів аналізується вплив на блок "Населенні" як ризик фізіологічних та соціальних наслідків для населення від негативного екологічного впливу.

Дослідження складних територіальних природно-господарських систем з метою обґрунтування управлінських рішень в сфері економічної безпеки в умовах екологічних загроз потребує систематизації, аналізу та оцінювання великого обсягу кількісної та якісної просторово-локалізованої інформації. Досягнення цього здійснюється шляхом застосування геоінформаційних технологій. Це дозволяє структурувати територіально прив'язані характеристики та параметри, конструювати просторові моделі в ГІС та візуалізувати одержані результати аналізу, оцінки та прогнозу у формі електронних та паперових карт.

Прикладом науково-практичного обґрунтування управлінських рішень щодо екологічних чинників формування економічної безпеки на державному рівні стала розробка автоматизованої Урядової інформаційно-аналітичної системи з надзвичайних ситуацій (УІАС НС) за відомчим принципом. Вона базується на системному підході до взаємодії природних, економічних, соціальних та технічних систем з відображенням інформації у формі геоінформаційних систем та їх трансформації у відповідні експертні системи.

Інформація про характеристики природних компонентів зосереджується в межах природних ареалів. Інформація про антропогенну трансформацію земель, розораність, замість тощо звичайно представлена за областями, районами та господарствами. Дані про обсяги викидів в повітря та скидів в водне середовище забруднюючих речовин наводяться для областей, районів та підприємств.

Для проведення аналізу необхідно здійснювати інтеграцію даних розподілених за природними та адміністративно-господарськими ареалами, межі яких не співпадають. Існує метод який дозволяє інтегрувати цю інформацію. На карту природних ареалів, звичайно це ландшафтні типологічні одиниці певного ієрархічного рангу, накладається карта з межами адміністративних або господарських одиниць.

Для обґрунтування прийняття управлінських рішень на національному рівні ми створюємо ГІС природно-господарських систем, де виділяються внутрішньо однорідні просторові кластери.

По-перше необхідно визначити конкретного споживача результатів ГС моделювання. Базовою територіальною одиницею державного управління в Україні є адміністративно територіальні райони. Тобто прийняття управлінських рішень які мають територіальне впровадження на національному рівні здійснюється через Адміністрацію Президента України, якій необхідно надавати кожній адміністративній області та двом містам певну команду, яка потім буде передана через державні адміністрації кожному адміністративному району надати чітку установку, що саме потрібно робити.

По-друге визначити методологічну основу просторового дослідження – це природно-господарська територіальна система, яка складається з трьох функціональних блоків: «Населення», «Господарство», «Природа».

По-третє необхідно визначитися з характеристикою інформації. Для блоку «Населення» це демографічні показники та захворюваність населення, смертність від хвороб певних типів. Для блоку «Господарство» це окремі підприємства різних секторів економіки, інформація про обсяг виробництва, галузева територіальна структура та екологічні показники викидів в атмосферу, скидів до водного середовища, складування відходів, забруднення ґрунтів, надзвичайних ситуацій техногенного походження тощо. Для блоку «Природа» це інформація про ресурси відновлювальної енергетики (інсоляція, кількість сонячних днів, швидкість і повторюваність вітру, напрямки вітру, водний баланс річок, водність, період повенів, гідро потенціал тощо), сільського господарства (вміст гумусу, тип ґрунту, його механічний склад, лужність, вміст NPK тощо) та характеристики рельєфу, рослинності, ґрунтів, геологічної будови, підземних вод, тваринного світу, ландшафтно-геохімічні характеристики території як реципієнту техногенних забруднень, кількість та тип заповідних територій тощо

По-четверте, необхідно визначити джерела та формат надходження інформації.

По-п'яте, необхідно визначитися із масштабом дослідження. Масштаб визначається потребами. В зв'язку із завданням роботи необхідно визначити заходи для забезпечення економічної безпеки держави в умовах екологічних трансформацій, тобто рішення, яким притаманний територіальний аспект мають прийматися на національному рівні.

## **1.6. Recovery of the national economy of Ukraine in crisis conditions**

The structural imperfection of the national economy, the main features of which are the expendable nature of production, the raw nature of exports, the monopoly import of energy carriers, the high level of foreign debt, territorial disproportions, the irrational use of resource, production, and scientific and technical potential negatively affect the dynamics of socio-economic development as a country in in general, as well as to ensure the sustainable development of regions in particular. For many years, structural transformations in the country's economy took place in the absence of a single strategy for its structural restructuring.

The sustainability of economic development depends on the degree of development and efficiency of the economic structure. Changes in the structural proportions of the economy can affect the economic growth of the country and the standard of living of the population [1, p. 21]. However, the structure of the economy of Ukraine's regions will continue to be inefficient. It is based on resource-, energy-, and material-intensive industries or industries that produce products with a low degree of processing for export, the loading of capacities of which depends on demand in the foreign market, and this leads to an overexpenditure of natural and human resources. Such a structure does not satisfy the needs of the regions in investment resources, consumer goods and services and, what is especially important, in the creation of new jobs and reduces the potential opportunities for further economic growth of the regions, increases the threat of crisis phenomena and makes effective interaction by the vertical of power impossible.

Slow structural changes in the country's economy are complemented by a complex of unresolved issues in the field of regional development. Problems of regional development, such as: loss of production potential, low intensity of structural changes, insufficient level of entrepreneurial activity, excessive disproportionality and structural imbalance, redistribution of resources and capital for the benefit of the same territories increase the imbalance of spatial and economic processes that remain unregulated.

This determines the selection of the main factors of structural changes in the economy of the regions of Ukraine, among which the following can be named [2, p. 14]:

- artificial movement of capital due to periodic redistribution of spheres of political and economic influence of elites;

- significant differentiation of investment activity in various industries;
- reduction of the role of foreign investment in the creation of new enterprises, which changes the structural proportions of the regional economy;
- situational orientation of consumer demand;
- the threatening state of the labor market and the growth of the unemployment rate, as well as the availability of cheap labor;
- imperfect situation in the traditional markets of export products of metallurgy, mining and chemical industry;
- loss of international competitiveness by some industries due to significant production costs and high cost of production;
- orientation of the business to obtain quick profits under the conditions of minor capital investments in the modernization of production;
- the presence of barriers in the development of small enterprises, the activities of which are mostly concentrated in the field of non-financial services;
- limited financial opportunities for the development of innovative types of economic activity;
- lack of investment resources in enterprises that can be directed to the expansion and modernization of production;
- the ineffectiveness of the state structural policy regarding carrying out structural reforms, stimulating entrepreneurship and investment activity, as well as supporting the national producer;
- low level of support by regional and local authorities for the implementation of structural policy at these levels.

Shifts in the structure of the regional economic system are processes of changing the proportions between comparative elements of this system, due to uneven dynamics of their quantitative characteristics. Uneven growth rates of structural components of the regional economic system lead to changes in sectoral, territorial and microeconomic proportions, and then structural changes are the result of economic growth. The need to study the structural problems of the regional economy is to determine the possibilities of purposeful restructuring of its structure in order to increase the effectiveness of the implementation of strategic and current tasks of the socio-economic development of the territory and to ensure the sustainable development of the regions.

Implementation of structural changes in the regional economy is a complex strategic task that requires significant resources and cannot be implemented in a short period of time. The success of such changes requires taking into account certain points, namely:

- a thorough analysis to determine the main internal and external factors that led to a state of imbalance or deformation of the economy structure;
- a clear definition of the policy and model of structural transformation, which would be based on a solid scientific base, as well as the definition of the stages of

implementation of structural transformation within the framework of the developed long-term strategy;

- taking into account deepening processes of globalization and integration, as modern trends of international development;

- taking into account the positive experience of structural changes in foreign countries.

Structural shifts in the economy are characterized by both qualitative and quantitative manifestations. The main qualitative characteristic of structural changes is an indicator reflecting the direction of socio-economic progress. Interacting with each other, structural shifts in the economy can both strengthen and weaken the sustainable development of regions. Other things being equal, the superimposition of unidirectional structural displacements strengthens the resulting displacement in the structure, and multidirectional (opposite) ones weakens it. At the same time, the synergistic effect of the interaction of structural shifts also consists in the fact that not only their quantitative, but also qualitative characteristics change, and the resulting shift acquires a new systemic quality, which is not reduced to a simple arithmetic sum of its components [3, p. 17].

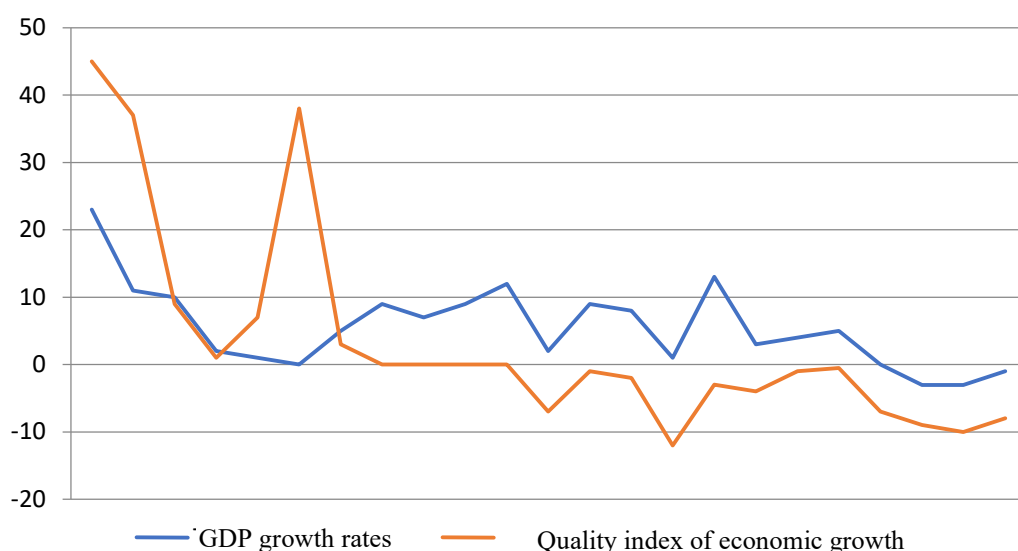
As the experience of developed countries shows, the sustainable development of regions and their dynamic economic growth should be accompanied by the accumulation of capital and such structural changes in the economy that would correspond to world trends. The lack of significant innovative and technological transformations in Ukraine leads to the fact that only an increase in quantitative indicators of economic dynamics is observed in the economic system, which is explained by the attraction of additional resources or changes in the external environment. At the same time, we note that we are not talking about the formation of a qualitative basis for reforms at all. Growth trends, as a rule, are unstable and do not significantly affect the increase in the efficiency of the functioning of the economy and, accordingly, the increase in the level and quality of life of the population.

Economic growth, which was confirmed by the growth of Ukraine's GDP until 2014, is not evidence of real positive changes in the country's economy and an increase in the quality of its economic potential. It is normal for this indicator to decrease during the global financial and economic crisis of 2008. Under the conditions of increasing economic growth rates, its quality, which is measured by the index of the quality of economic growth of the economy of Ukraine (calculated as the ratio of the difference between the GDP growth index and the GDP deflator index to GDP growth rates), does not allow us to talk about the upward progress of the Ukrainian economy.

The dynamics of the quality index of economic growth (Fig. 1) clearly demonstrates the rapid decline of the economy, the negative trends of economic

processes both in the regions and the state as a whole, and the instability of the economic system. And even the growth of real GDP in 2016 by 1.5% cannot be considered a positive change after the fall in the level of GDP since the end of 2013.

We believe that this dynamic of the quality index of economic growth is explained primarily by the lack of large-scale economic reforms that would contribute to attracting investment resources and increasing production potential. The lost positions of the production sphere cannot be quickly compensated due to the existing potential in other spheres of economic activity. In addition, the modernization of the existing production base at the pace at which it is happening today cannot provide a basis for high-quality economic growth.



**Fig. 1. Dynamics of the quality index of economic growth of the economy of Ukraine**

It is indisputable that the quality of economic growth and ensuring sustainable development depends on the intensity and direction of structural changes. Structural processes in the economy of Ukrainian regions are connected with the processes of modernization and diversification of the domestic economy, with the formation of such a structure of the economy that will contribute to the reduction of its dependence on raw materials, the development of industries with high added value and the development of high-tech production. Structural shifts in regional systems should be considered as processes of changing proportions between comparative elements of these systems, caused by uneven dynamics of their quantitative characteristics. Uneven growth rates of structural components of regional systems lead to changes in sectoral and territorial proportions, and in this sense, structural shifts are the result of economic growth.

The main distinguishing feature of structural shifts is the presence of a clear starting point for the beginning of these shifts - a change in the system of needs of business entities and the ability to determine whether the goal has been achieved or not. Therefore, it is possible to hypothesize that structural changes in the economy are the result of various structural shifts of different nature and direction, which was clearly demonstrated by the example of the systemic structural crisis in Ukraine at the end of the 20th - beginning of the 21st century. [5; 6; 7].

The modern structure of the economy of the regions of Ukraine is the result of the evolutionary development of the sectoral structure of the economy of the regions of Ukraine, which was formed during different periods of its economic history. The economy remains poorly diversified and, therefore, vulnerable to fluctuations in global market conditions, and is characterized by a low level of innovation and resource efficiency. Therefore, it is not possible to form an effective internal mechanism of development, which would form a sustainable adaptation potential of the national economy, ensure its capacity for autonomous transformation in conditions of significant global uncertainty.

As already mentioned, structural shifts can be characterized by qualitative and quantitative indicators and are related to certain economic interests and needs of individual subjects or their groups. Features of the dynamics of structural changes and their scale are demonstrated by indicators of mass, speed and intensity of structural changes (Fig. 2).

The mass of the structural shift is determined by the amount of resources allocated to a certain element of the economic system in relative terms [8, p. 29]:

$$M = P1 - P0, \quad (1)$$

where P1 – is the value of the value in the current period,%;

P0 – the value of the quantity in the base period,%.

The speed of the structural shift reflects the change in the mass of the structural shift per unit of time and is calculated as the ratio of the mass of the structural shift to the time interval during which they occurred.

$$V = M/T, \quad (2)$$

M - mass of structural shift, %;

T – is the time during which the structural shift occurred.

Let us add that the concept of the mass and speed of structural changes in the economy is closely related to the indicator of their intensity (E) [8, p. 30].

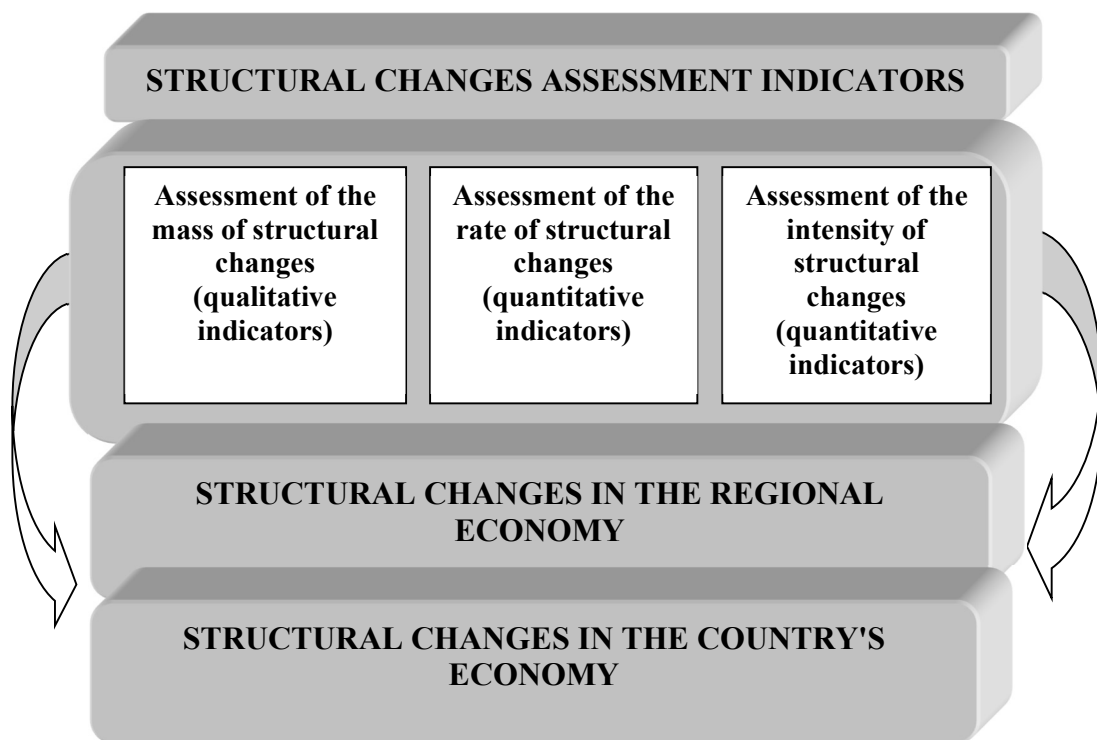
In general, it is calculated according to the formula:

$$E = M \times V, \quad (3)$$

where M – mass of structural displacement;

V – is the rate of structural displacement.





**Fig. 2 Scheme of the study of structural shifts in the economy**

The analysis of the mass of structural changes in Ukraine by various types of economic activity shows that over the past five years, the positive growth of this indicator has occurred in agriculture, forestry and fisheries, wholesale and retail trade, and the repair industry. In all other industries, negative values of indicators were observed, which indicates a decrease in the specific weight of these industries in the structure of gross added value. The decisive factors of the negative dynamics are a sharp restriction of access to sources of external financing, a drop in the income of the population, high indebtedness of enterprises and a decrease in capital expenditures of the budget, which increase the deficit of working capital for enterprises in these sectors.

It is advisable to supplement the results of the assessment of the scale of structural changes in the sectoral dimension with indicators of their speed and intensity. In particular, the highest rate of structural changes is characteristic of the service sector. In general, the differentiation between the highest and the lowest rate of structural changes in the economy of Ukraine is 29.4 times. At the same time, it is worth noting that the higher the intensity of structural shifts, the greater the structure-forming role they will play in the economy. During the studied period, the coefficient of intensity of structural shifts in the economy of Ukraine was 0.245, which only confirms the absence of radical structural shifts.

The formation of the structure of the economy of the regions today is influenced by the latest processes for the development of the economy of Ukraine. It is about the development of transnational corporations, dealer firms, network business structures in production, trade and other spheres of economic activity, the emergence of other new spatial forms of economic activity organization (clusters, technopolises, industrial parks, etc.), the spread of innovative types of services, etc. All these processes change the traditional structure of the regional economy, but do not solve all the problems of their structural modernization. To date, the main problem of Ukraine's economy, in addition to military aggression in the east of the country, will continue to be its energy intensity, the lack of an innovative development strategy in enterprises that would ensure the necessary level of renewal and diversification of production, increasing its competitiveness.

We agree with the opinion of some scientists [9, 10, 11] that Ukraine is following the path of the countries of Central and Eastern Europe with structural changes that involve a gradual annual expansion of the service sector (including the development of financial and high-tech information services), with an increasingly greater dependence of investment processes on financial sphere, primarily flows of credit resources (loans from the International Monetary Fund), which are becoming an important factor for the economic development of Ukraine.

Structural shifts in the economy require substantial investments and a long time, as well as purposeful adaptation of the economy to the rational social and personal needs of the population. However, the decrease in the volume of capital investments in recent years had a negative impact on the domestic economy, which was in a recession stage and was accompanied by a drop in GDP. Ukraine ranked 15th in the investment attractiveness rating of European countries by the number of jobs created thanks to investments.

Evidence of the importance of structural changes for the economy of the country and its regions are changes in the structure of employed and especially newly created jobs. Economic growth is usually hampered by the traditional structure of production and the lack of opportunities for innovation. The most competitive regions are those that attract skilled labor. It is the innovative vector of development that will contribute to the creation of new jobs in accordance with the needs of innovative shifts in the economy.

However, the long-term crisis state of the economy of Ukraine and its regions causes a reduction in the sphere of economic activity of the population and a decrease in the level of its employment. Unfavorable economic and political factors, in particular, the reduction of production volumes at enterprises against the background of high tax pressure, a decrease in investment attractiveness, problems of bureaucracy and

corruption, the military conflict in the east of the country, which led to the emergence of new migration flows. Thus, the structural changes in employment of the population at the current stage are destructive, since the reduction of the employed occurs not only in the production sphere, but also in the information and telecommunication spheres and the sphere of services. The activation of positive structural changes in the field of employment requires the restructuring and demonopolization of industries, the expansion of the scope of innovative activity and the improvement of the level of innovative activity, the provision of a favorable investment climate and competitive environment for the development of entrepreneurship, the improvement of the tax system, the development of banking activities and management mechanisms.

At the same time, insufficient attention to the creation and development of enterprises with a high technological level of production is an inhibiting factor influencing the provision of effective structural shifts in the regional economy and a high level of employment. Structural changes in the economy consist not only in quantitative growth, an increase in the production of goods and services, the creation of new jobs, but also in the qualitative development of productive forces, progressive changes in the most important macroeconomic proportions due to the introduction of the latest technologies, diversification of production and exports, and an increase in the standard of living of the population, reduction of social contrasts, etc.

The separation of the regional structural policy from the regional economic policy is connected: firstly, with the deformations of the structural development of individual regions, which do not allow effective decentralization of management and financial decentralization today; secondly, regional differences and asymmetry of the regional development of the country's regions; thirdly, the internal imbalance of the regional economy, structural imbalances of various types [12, p. 13].

The issue of increasing the effectiveness of the influence of the state and regional authorities on structural-economic and structural-territorial processes remains relevant in the future. The situation is complicated by the fact that the region is not a real subject of economic relations. A high level of corruption in society, an insignificant share of state ownership in the structure of economic entities, the lack of practice of effective interaction between business and the government, political instability within the country and the need to take into account external influence, challenges of globalization, manifestations of political and economic competition do not contribute to fast and productive reforms in Ukraine.

Since subjects of economic activity quite often face the problem of choosing a territory for the location of enterprises and their branches and the issue of meeting the needs of society, the determination of the tasks of regional structural policy is directly related to the formation of the internal market, the market potential of various territories

- cities, regions and others The potential of the regional market is formed on the one hand by the efforts of various business entities, and on the other by regional authorities influencing investment, infrastructure and social policy. Considering these points, the strategic task of modern regional structural policy is the formation of effectively functioning regional markets, the implementation of which requires the introduction of a set of regulatory measures aimed at: reducing the level of structural and spatial polarization of regional markets; increase in the level of product concentration; regulation of economic concentration and limitation of monopolistic activity and imperfect spatial competition; strengthening the integration of regional markets with the country's domestic market and foreign markets.

Achieving the necessary rates of economic growth and accelerating the processes of structural modernization is possible under the conditions of the formation of an innovative model for the development of the economy of Ukraine and its regions. The structural priorities of this model are the growth of the share of high-tech manufacturing industries; telecommunications, financial and business services, as well as socially oriented types of economic activity; achieving a rational ratio of proportions between the state and market sectors; ensuring the priority of accumulation over consumption in the reproductive structure of the economy, overcoming territorial socio-economic asymmetry.

In order to implement an effective structural economic policy in the region, it is necessary [12, p.258]:

- to introduce monitoring of structural shifts in the economy of the region, which will allow to improve the quality of the information base for tracking transformational processes, to forecast the risks of structural reforms, to make timely decisions regarding the adjustment of the structural priorities of the economic development of the region. In addition, conducting monitoring surveys will contribute to the adjustment of existing regional economic and social programs in accordance with structural policy priorities;

- to develop and introduce into the practice of conducting monitoring surveys a system of indicators that would reflect the specificity and effectiveness of structural processes in the region;

- focus attention on highlighting the trends of structural changes in the economy of the region during the development of programs for the socio-economic development of the region and adjustment of the regional strategy;

- increase control over the implementation of environmental restructuring measures and modernization of production capacities of the basic branches of the economy with the aim of reducing the resource intensity of production and increasing its scientific intensity, introduction of energy-saving technologies, alternative energy sources;

- to intensify activities related to the attraction of long-term investments in the development of new promising industries;

- provide for the development of interregional socio-economic and environmental programs, which will not only solve the problems of neighboring regions in the field of infrastructural support, but also support the development of cluster-network business structures.

Thus, the implementation of an effective structural policy will ensure:

- coordination of the interests of the state, the region and a separate subject of economic activity;

- a combination of sectoral (industry) and regional policy regarding the development of individual territories;

- elimination of structural deformations, i.e. restructuring of the unprofitable sector of the economy, which is artificially supported by the system of budgetary subsidies;

- creation of conditions for the functioning of economic entities in the regions, which will ensure the use of their competitive advantages and contribute to the solution of socio-economic problems of the territories;

- promotion of image development for certain regions of subjects of economic activity;

- stimulating the development of intellectually intensive and innovation-oriented sectors of the economy;

- increasing the competitiveness of domestic goods and services on foreign markets, increasing their exports and creating conditions for import substitution;

- coordination of the needs of the regional economy with the possibilities of its staffing;

- using the advantages of public-private partnership in the process of restructuring the economy of the regions;

- institutional transformations that will ensure the creation of the most favorable conditions for business and the formation of an atmosphere of trust between business and the government.

### **References:**

1. Chaika Yu.M. Branch transformations of the economy of Ukraine / Yu.M. Seagull // Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. – 2013. – No. 4. – P. 21–25.

2. Territorial development and regional policy in Ukraine / National Academy of Sciences of Ukraine. State University "Institute of Regional Studies named after M.I.

Dolishnyo National Academy of Sciences of Ukraine"; of science editor V.S. Tailors - Lviv, 2016. - 218 p. (Series "Problems of regional development")

3. Structural transformations in the economy of Ukraine: dynamics, contradictions and impact on economic development: scientific report / [Shinkaruk L.V., Bevz I.A., Baranovska I.V. etc.]; under the editorship member-cor. NAS of Ukraine L.V. Shinkaruk; National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and predicted National Academy of Sciences of Ukraine". - K., 2015. - 304 p.

4. Official website of the State Statistics Committee of Ukraine. Operational statistical information [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Economy of Ukraine: strategy and policy of long-term development / [V.M. Geets, V.P. Aleksandrova, O.I. Baranovsky and others.]; under the editorship Acad. NAS of Ukraine V.M. gay woman - K.: Institute of Economics. prognostication; Phoenix, 2003. - 1008 p.

6. Inozemtsev V.L. Beyond the limits of economic society: Post-industrial theories and post-economic trends in the modern world / Inozemtsev V.L. - M.: Akademiya, Nauka, 1998. - 614 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/299161.html>.

7. Masliy V.V. Methodological aspects of forming a system of indicators for statistical analysis of the technological structure of investments in fixed capital /V.V. Maslii, S.A. Pitel // Young science. - 2007. - No. 7. - p. 167–171.–[Electronic resource]. - Access mode: <http://www.library.tane.edu.ua/images.pdf>

8. O. Yu. Krasilnikov. Structural shifts in the economy of modern Russia / O. Yu. Krasilnikov. – Saratov: Nauch. Book, 2000. - 108 p

9. Zgurovskyi M. Painful recovery through crisis / M. Zgurovskyi // Mirror of the week. – 2008. – No. 47. – P. 8.

10. Korablin S. Post-industrial Ukraine / S. Korablin // Mirror of the week. – 2010. – No. 4(874). - p. 7.

11. Umantsiv Yu.M. Global financial challenges: world experience and Ukrainian realities / Yu.M. Umantsiv // Finances of Ukraine. - 2009. - No. 1. - P. 73-85

12. Melnyk A.F. Mechanisms of implementation of regional structural policy: monograph / Melnyk A.F., Lavriv L.A., Vasina A.Yu. [etc.] ; in general of science ed. Professor A.F. Melnyk. – Ternopil: TNEU, 2015. – 343 p.

13. Shultz S.L. Structural processes in the economy of the regions of Ukraine and their role in ensuring economic growth. - P. 257, P. 253-258

### **1.7. Investment and innovation processes of regional economic development**

#### **Інвестиційно-інноваційні процеси регіонального економічного розвитку**

Світова практика багата на конкретні майнові форми залучення іноземних інвестицій у вигляді створення спільних підприємств, багатонаціональних компаній, лізингових фірм, підприємств, що цілком належать іноземним інвесторам, а також придбання інофірмами діючих невеличких підприємств, будівель, споруд, паїв, акцій тощо.

Формування міжнародної власності у вигляді спільних компаній, інтернаціональне об'єднання капіталів, що набуло значного поширення у світі, у радянській економіці доперестроєвального періоду не використовувалося. Навіть саме поняття інвестицій у світовій практиці є значно ширшим: воно охоплює будь-який вид майнових цінностей, вкладених іноземними інвесторами в країні, яка приймає капітал, включаючи рухоме і нерухоме майно та пов'язані з ним майнові права; акції, облігації, різноманітні форми участі в компаніях; права промислової та інтелектуальної власності тощо.

Тому серед різних напрямів міжнародного співробітництва – торгівлі, кредиту, прямого інвестування, науково-технічних зв'язків питання міграції капіталу є найбільш різноманітними за конкретними формами прояву і найменш розробленими в теоретичному й методологічному аспектах з огляду на обмежений практичний досвід країн із централізованою системою планування, що здійснюють перехід до ринкової економіки [1, с. 43-44].

Проте саме прямі іноземні інвестиції мають ряд переваг порівняно з позичковим капіталом та іншими видами економічної допомоги. Вони служать джерелом капіталу для вкладень у сферу виробництва, впровадження прогресивних технологій, «ноу-хау», передових методів управління і маркетингу. Крім того, на відміну від позик і кредитів, підприємницькі інвестиції, не збільшуючи зовнішнього боргу держави, сприяють одержанню засобів для розвитку виробництва, зацікавлюючи в цьому безпосередньо іноземного інвестора.

На основі виробничої та науково-технічної кооперації збільшення прямих вкладень іноземного капіталу могло б створити умови для найефективнішої інтеграції національної економіки у світову. Поряд із сприянням економічному розвитку вони допомагають вирішити важливе завдання створення

ефективного власника, який забезпечує ринкову поведінку прямим доступом до світового ринку.

Нерідко розвиток економічних відносин із країнами Заходу сковують традиційна упередженість і різноманітні дискримінаційні акти. Було створено цілу систему законодавчих і митних заходів, що ставило Україну в нерівноправне становище. Уряди західних країн часто відмовляють у державному фінансуванні експортних кредитів, а процентна ставка на приватний позичковий капітал сягає в таких випадках 12-14%.

Слід зазначити, що орієнтація нашої країни на поліпшення політичних відносин не супроводжувалася широкомасштабними економічними ініціативами, не підкріплювалася «матеріально».

Однією з глибоких причин недостатньої інтенсивності зовнішньоекономічних зв'язків України є і той факт, що країни Заходу протягом десятиліть широко впроваджували у свою економіку науково-технічні досягнення, підвищуючи технічний рівень сфери виробництва. У нашій країні такий процес мав місце лише у військово-промисловому комплексі. Як наслідок, у решті галузей народного господарства ми маємо значне технічне й технологічне відставання від розвинутих країн, що дедалі більше посилюється. За цих умов країни СНД «не цікаві» як перспективні партнери для ділових кіл Заходу. Звідси й погляд на них як на країни, котрі спроможні бути лише постачальниками сировини.

Великої шкоди розвитку спільного економічного співробітництва нині завдає нестабільність політичної та економічної ситуації, неконвертованість національної валюти і недосконалість прийнятих законодавчих актів.

Водночас у цілому економісти країн із розвинутою ринковою економікою відзначають зацікавленість приватного продуктивного капіталу своїх країн у безпосередньому інвестуванні економіки України та інших країн СНД, оскільки поділ ризику між партнерами спонукає інвесторів до активних заходів щодо забезпечення ефективності СП, Західний інвестор одержує при цьому можливість впливати на результати діяльності й прийняття конкретних рішень керівництвом СП. Крім того, створення СП у конкретній країні, будучи найвищою формою розвитку коопераційної взаємодії партнерів, допомагає інвесторові не лише розширити сферу своєї діяльності й проникнути на внутрішній ринок України, а й розвивати в ній інші форми підприємницької діяльності на основі встановлення довгострокових і міцних ділових відносин із державними органами, господарськими й зовнішньоторговельними організаціями [1, с. 25].



Країни Західної Європи зацікавлені в тому, щоб Україна скоріше розв'язала внутрішньо-економічні проблеми, набули рівноваги і стали перспективними й надійними партнерами. Така зацікавленість пояснюється, звичайно, не добродійністю чи альтруїзмом цих держав, а бажанням зберегти для себе позиції у традиційному економічному просторі.

Готовність брати участь у спільних справах із партнерами України виявляє багато хто з підприємців та бізнесменів Заходу, але їхньому бізнесові потрібні впевненість, надійні урядові гарантії вкладеному капіталу. Побоювання вилучення вкладених в економіку України коштів гальмує залучення та оптимальне використання венчурного капіталу у виробничу сферу нашої країни.

Ускладнює продуктивне інвестування економіки нашої держави також і відсутність можливості придбання для підприємницької діяльності земельних ділянок, відсутність їх вільної купівлі-продажу, плутанина в зовнішньоекономічній сфері, недотримання вітчизняними партнерами зовнішньоторговельних зобов'язань, бюрократизм і корупція в державних організаціях і установах, що причетні до торгових угод з іноземними бізнесменами. Все це утруднює пряме, майнове вкладення продуктивного капіталу в різноманітні галузі економіки України, який був би в змозі оживити виробництво, підвищити його технічний рівень, збільшити надходження на внутрішній ринок вітчизняних товарів і послуг.

На нинішньому етапі розвитку Уряд України має вирішувати об'єктивне завдання щодо оптимального залучення наявних у світі матеріальних і фінансових ресурсів у розвиток матеріаломістких, енергомістких і трудомістких галузей промисловості, де вельми значні витрати на виробництво і випуск продукції, а питання з інвестиціями завжди стояло гостро.

Світова практика переконує, що без широкого залучення іноземного капіталу неможливо провести структурну перебудову економіки в максимально стислі строки, технічно й технологічно переоснастити народне господарство, домогтися конкурентоздатності виготовлюваної продукції на світовому ринку. Сьогодні найрозвинутіші країни світу вирішують складні економічні проблеми, використовуючи залучення іноземних інвестицій [2, с. 72].

Масштаби прямих інвестицій і темпи їх вкладення залежать від обсягів капіталу країн-донорів і змін в економіці, юрисдикції, внутрішнього господарського механізму країн, що приймають іноземний капітал. Створення необхідних умов, сприятливого клімату для залучення прямого, реального капіталу – це комплексна проблема, яка містить у собі економічну, соціальну,

політичну й технічну складові. Світовий досвід доводить, що умови іноземним інвесторам створюються за допомогою економічних і соціальних заходів, юридичних норм, що є складовою інвестиційного законодавства держави, яка приймає капітал; міжнародних договорів; інвестиційних договорів між іноземним інвестором і державою, яка приймає; страхових полісів при страхуванні інвестицій у національних і міжнародних страхових організаціях.

Основними елементами інвестиційного клімату країн, що приймають іноземний капітал, є: характер законодавства про іноземні інвестиції, куди входять питання створення та діяльності спільних підприємств, гарантії захисту і репатріації прибутку та інвестицій, наявність запасів природної сировини, можливість одержання матеріалів для діяльності спільних та іноземних підприємств; наявність кваліфікованої робочої сили; ступінь розвитку виробничої інфраструктури, особливо транспорту, зв'язку; енергетичне забезпечення народного господарства; місткість місцевого ринку; наявність платоспроможного попиту населення на товари і послуги; характер внутрішнього господарського механізму; можливість вільних ринкових відносин із місцевими товаровиробниками; конвертованість місцевої валюти, гарантії вивезення з країни прибутку в твердій валюті.

Серед економічних чинників, що найбільшою мірою стримують залучення іноземних інвестицій, слід виділити неконвертованість національної валюти; з-поміж майново-правових – необхідність конкретних правових норм щодо недоторканності іноземних інвестицій, прав і можливостей оспорювати рішення державних органів стосовно капітальних вкладень у судовому порядку, в тому числі за посередництва міжнародного арбітражу, а також права власності на землю під приватизованими підприємствами, будинками і спорудами або умови здачі її в оренду не менш як на 50 років [3].

Зміна елементів юрисдикції або економіки конкретних країн викликає збільшення або зменшення припливу іноземних інвестицій. Характер інвестиційного клімату країн, що їх приймають, зумовлює масштаби і темпи розвитку спільного підприємництва.

Об'єднання інвестицій на національному та міжнародному рівнях перетворилося в одну з найпоширеніших у світі форм спільної економічної діяльності, що виникла в рамках розвитку акціонерної власності як результат взаємодії між концернами і трестами.

Залучення іноземного капіталу у формі підприємницьких інвестицій служить необхідною умовою входження національної економіки у світове господарство, прискорює промисловий розвиток країни, що приймає, допомагає наблизити її виробничу й соціально-економічну інфраструктуру до світового рівня.

Основні мотиви створення спільних підприємств такі:

- доступ до прогресивної технології та передового менеджменту;
- можливість технологічної взаємодоповнюваності, економія завдяки диверсифікації виробництва;
- можливість використання збутової мережі партнера і його торгових марок, що мають популярність на світовому ринку;
- можливість проникнення на нові ринки, мобілізація фінансових ресурсів, котрих не вистачає;
- зниження витрат на наукові й дослідно-конструкторські розробки;
- можливість розподілу ризику між партнерами.

В умовах нестачі валютних ресурсів концесії та змішані товариства, працюючи на експорт і здійснюючи товарне імпортозаміщення, побічно роблячи можливим експорт товарів, що не вивозилися раніше (знижуючи собівартість виготовлення і транспортування), сприятливо впливали також на торговельний баланс.

Нині спільні підприємства є зручною формою проникнення іноземних інвесторів на вітчизняний ринок і освоєння ними нових видів діяльності. Організація спільного підприємства дає інвесторові можливість використовувати знання внутрішнього ринку місцевим партнером і тим самим зменшити ступінь ризику та придбати нову сировинну базу, використовувати дешеву робочу силу.

Залучаючи іноземний капітал через продуктивне вкладення у спільні підприємства, країна, яка його приймає, одержує доступ до нових технологій і виробничого досвіду, а відтак розвиває свій експортний потенціал і пом'якшує товарний дефіцит на внутрішньому ринку.

Статистичні дані про динаміку й розмір залучення іноземних інвестицій в розвиток спільного підприємництва не свідчать про бурхливе зростання підприємницьких інвестицій в Україні. Іноземних інвесторів відлякує відсутність стабільних законодавчих, фінансових, організаційних умов, їх непослідовність і неузгодженість з погляду міжнародної ділової практики. Законодавство про спільні підприємства також було прийнято без належної підготовки й урахування закордонного досвіду. Виникають проблеми при оцінці землі, природних ресурсів, будівель і споруд як внесків із боку нашої країни [4].

Часто при створенні спільних підприємств порушуються баланси інтересів сторони, що приймає капітал, та іноземних фірм. При висуванні проектів із боку країн-донорів нерідко спостерігається прагнення до дискримінації, зокрема винесення економічно небезпечних виробництв за межі

своїх країн, створення в Україні матеріало- та енергомістких підприємств, які морально застаріли і не відповідають рівню сучасних вимог.

Крім того, з метою одержання монопольне високого прибутку в світовій економіці відбувається переродження конкуренції з промислового й торгового суперництва у боротьбу за контроль над матеріальними і трудовими ресурсами суспільства і держави, науки й ринку. Розширення монополістичного контролю над економікою та ресурсами інших країн, підпорядкування цих країн своєму диктатові, формування мобільних і гнучких виробництв, що діють в інтересах транснаціональних корпорацій, виходить на перший план при організації спільних підприємств.

Розбалансованість і хронічна дефіцитність вітчизняного ринку, нагнітання в канали обігу незабезпеченої грошової маси, відсутність конкуренції виробників і суперництва серед покупців поряд із неврегульованістю численних правових і фінансових питань функціонування спільних підприємств в Україні викликають у іноземних інвесторів непевність у завтрашньому дні. Тому вони шукають таких способів збагачення, які не пов'язані з довгостроковими вкладеннями капіталу у сферу промислового виробництва та освоєнням нових технологій разом із українськими підприємцями. Основна маса спільних підприємств діє у сфері торгівлі, туризму, посередницької діяльності, прагнучи до одержання надприбутків за рахунок різниці в цінах на світовому ринку і внутрішньому ринку України.

Переваги, надані законодавством спільному підприємництву порівняно з національним, заохочували вітчизняних бізнесменів формально реєструвати спільні підприємства як прикриття від податків, розуміючи, що внесок іноземного партнера не дасть реального ефекту, буде суто символічним. Таким чином, державні заходи для стимулювання припливу іноземного капіталу давали зворотний ефект. Створені й функціонуючі спільні підприємства часто перетворювались на канали відпливу за кордон вітчизняних господарських і сировинних ресурсів [5].

Почасти таке становище було викликане необхідністю внесення іноземним інвестором початкового капіталу повністю відповідно до частки участі й за договірною вартістю з урахуванням цін на світовому ринку. Проте іноземні учасники психологічно не готові до сплати свого внеску до статутного фонду за рахунок власних коштів без залучення банківського кредиту, оскільки відповідно до сформованої фінансово-кредитної практики такий ризик зазвичай беруть на себе банківські установи.

Розв'язанню цієї проблеми має сприяти діяльність утворюваного Українського банку реконструкції та розвитку. Кредитування ним пріоритетних напрямків структурної перебудови економіки дасть змогу прискорено розвивати базові галузі економіки, конкурентоспроможні на світовому ринку [6].

Не можна допустити, щоб залучення до використання іноземних інвестицій завдало шкоди національній економіці або в процесі приватизації найрентабельніші й найперспективніші підприємства скуповувалися іноземним капіталом.

Створення спільних банків з участю закордонного капіталу, високий інтерес іноземних фірм до ринку цінних паперів, що має стати в перспективі серйозним важелем мобілізації вільних грошових накопичень для економічного розвитку України, визначають необхідність високого ступеня нагляду й регулювання діяльності іноземного капіталу з боку держави. Важливо створювати умови для залучення інвестицій насамперед у базові галузі економіки України, проекти і програми, пов'язані з технічним і технологічним переоснащенням промисловості, де вже є виробничі площі, відпрацьовано необхідну інфраструктуру, є кваліфіковані кадри і виникла потреба у впровадженні прогресивної технології та техніки.

Реалізація таких проектів спроможна принести швидку віддачу, відновити промисловість України, забезпечити швидке зростання національного виробництва і насичення внутрішнього ринку необхідними виробничими й споживчими товарами. Для здійснення великих проектів доцільним було б створення фондів фінансування конверсійних програм з участю держави, вітчизняних та іноземних підприємців. Для активізації інтелектуальної діяльності, напевне, корисним було б створення спільних підприємств у сфері виробництва інтелектуального продукту з країнами Східної Європи. Маючи близький до нас технологічний рівень виробництва, країни колишньої РЕВ просунулися значно далі й мають великий досвід спільної діяльності з фірмами західних країн. Затяжний характер кризових явищ в Україні посилює потребу в залученні прямих іноземних інвестицій у національну економіку. Це допомогло б у створенні передумов для безболісної адаптації країни до вимог світового господарства і ринку, подоланні технологічної відсталості й неконкурентоздатності багатьох галузей народного господарства. Насичення споживчого ринку неможливе без залучення іноземних інвестицій у промисловий комплекс України на довгостроковій основі.

**Література:**

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 18 листопада 1997 р. №639/97-ВР// Уряд, кур'єр. – 1997. – 12 черв.
2. Закон України «Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україну» від 17 грудня 1993 р. // ВВР України. – 1994.–№6. – С. 28-29.
3. Ковтун Н.В. Система критеріїв та показників ефективності інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності / Н.В. Ковтун // Статистика України. – 2015. – №4. – С.4-8.
4. Косова Т.Д. Стан та перспективи прямого іноземного інвестування в економіку України / Т.Д. Косова // Экономика промышленности. – Донецк, – 2016. – №12. – С.152-161.
5. Кузнецова А.Я. Деякі аспекти фінансування інвестиційно-інноваційних проектів за рахунок власних коштів підприємств / А.Я. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7(37). – С.42-52.
6. Лелюх В. Теоретичні аспекти іноземного інвестування в Україні / В. Лелюх, И.Марченко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2022, – №9. – С. 54-55.

# Part II

**TRANSPORT AND LOGISTICS  
SYSTEMS IN TODAY'S  
CONDITIONS**

**ТРАНСПОРТНО-  
ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ В  
УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

## 2.1. Reducing the negative impact of transport on the environment

### Зниження негативного впливу транспорту на екологію

У сучасному світі необхідно переосмислювати підходи щодо традиційних логістичних функцій, адже багаторічна діяльність людини сильно погіршила стан нашої планети. Багато років ніхто не звертав уваги на те, як наше повсякденне життя шкідливо впливає на якість повітря, що є наслідком глобального потепління. Тому наша задача полягає в тому, щоб ужити відповідних заходів для зменшення шкідливих викидів в атмосферу. Одним з таких заходів є впровадження так званої «Зеленої логістики», функції та задачі якої мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище шляхом застосування сучасного обладнання в усіх ланках ланцюга поставок товарів [1].

Проблема глобального потепління перебуває в центрі уваги вже декілька років. Проведені дослідження цієї проблеми показали, що вже через пів століття більше половини населення планети будуть частіше й частіше стикатись з випадками різкого підвищення температури повітря, якщо викиди парникових газів продовжать рости в такому ж темпі.

Незважаючи на те, що більша половина викинутого вуглекислого газу видаляється з атмосфери не більше, ніж через сто років, майже п'ята частина викинутого CO<sub>2</sub> залишається в атмосфері багато тисячоліть. З часом концентрація вуглекислого газу в атмосфері буде продовжувати рости, навіть якщо викиди CO<sub>2</sub> суттєво скоротяться порівняно з сьогоденним рівнем, адже процес видалення вуглекислого газу з повітря дуже повільний. Інший шкідливий для атмосфери газ метан (CH<sub>4</sub>) видаляється з повітря хімічними процесами, оксид азоту (N<sub>2</sub>O) знищується у верхніх шарах атмосфери сонячним випромінюванням. Але всі ці процеси відбуваються в різних часових масштабах – від декількох років до тисячоліть [2].

Передбачаючи наслідки погіршення атмосфери, ще перед пандемією було розроблено "Зелений пакт ЄС» (EU Green Deal), який визначив, що країни Європейського Союзу повинні до 2030 року зменшити рівень викидів в атмосферу CO<sub>2</sub> не менше, ніж на 55% порівняно з 1990 роком. Євросоюз має намір досягнути повної вуглекислої нейтральності вже до 2050 року. Такі ж плани мають і інші країни світу. Майже 20 країн, на які припадає 70% світової економіки та 60% викидів вуглекислого газу.

Тому єдиним рішенням залишається розробляти та впроваджувати технології, які будуть сприяти очищенню викидів парникових газів.

Значну увагу екологічній складовій логістичної діяльності приділили іноземні вчені, такі як Т. Доуї, Р. Данну, А. МакКіннону, Ж.-П. Родріге, Д. Роджерс,



Р. Тіббен-Лембке, Д. Уотерс та ін. Також у своїх наукових працях було описано принцип «Зеленої логістики» й вітчизняними вченими. Наприклад, А.У. Альбеков, В.В. Борисова, Л.М. Зарецька, А.А. Кізім, Н.П. Карпова, І.І. Коблянська, А.Ф. Крячков, І.М. Омельченко, В.П. Мешалкіна, М.Н. Некрасова та ін.) [3].

Однак, слід відзначити, що в працях вищеназваних науковців було приділено увагу не всім технологіям, призначення яких зменшити шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Дослідження, проведені європейськими спеціалістами, свідчать, що транспорт щорічно виділяє майже третину від загального об'єму викидів вуглекислого газу в Європейському Союзі (рис. 1).

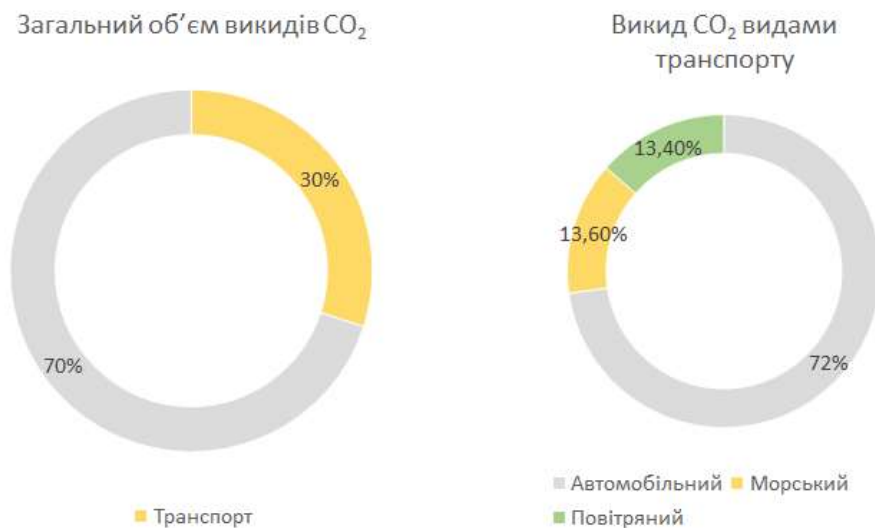


Рис.1. Викиди вуглекислого газу транспортом.

З них на долю автомобільного транспорту припадає 72% викидів вуглекислого газу, на морський транспорт – 13,6%, на повітряний – 13,4 % [4].

Таким чином, найбільш шкідливий вид транспорту в плані викидів вуглекислого газу – автомобільний. Найближчим часом викиди автомобільного транспорту будуть тільки збільшуватись, якщо не вжити відповідних заходів.

Насамперед, вуглекислий газ не є шкідливим для людини, адже, полинаючи його, рослини виділяють кисень, яким ми дихаємо. Ріст рослин без нього неможливий. Існує теорія, що чим більше вуглекислого газу в повітрі, тим кращий ріст рослин. Але розвитку деревної рослинності не спостерігається, а навпаки. Спостерігаються масштабні лісові пожежі, які знищують «легені» нашої планети майже по всьому світу [5].

Коли CO<sub>2</sub> в повітрі стає багато, він починає виконувати роль теплової ізоляції для планети. Сонячне випромінювання без перешкод проходить через атмосферу, а в зворотному напрямку йому перешкоджає парниковий газ. Чим

більше CO<sub>2</sub> знаходиться в атмосфері, тим менше тепла може через нього вийти в космос. В результаті, поверхня планети починає нагріватись, що призводить до підвищення температури клімату, що в свою чергу призводить до негативних наслідків, які порушують комфортне життя людини на цій планеті. Наслідки глобального потепління наведено на рис. 2.



Рис.2. Наслідки глобального потепління

Якщо значно зміниться рівень світового океану, проблеми будуть не в окремо взятих людей, а у цілих держав. Адже зміна клімату, насамперед, проблема для людства, яке звикло жити в комфорті, а не для природи, яка буде й надалі розвиватись та еволюціонувати.

На щастя, з проблемою викидів CO<sub>2</sub> борються. Обговорюється питання необхідності зменшення викидів вуглекислого газу, але не всі країни готові рухатись у цьому напрямку.

За даними міжнародної некомерційної дослідницької організації Global Footprint Network, яка пропонує ідеї для підвищення екологічної стійкості товарів і послуг, суспільство «потрапляє в екологічний борг». І якщо надалі продовжувати споживати ресурси Землі з сьогоденною інтенсивністю, то для виживання невдовзі знадобиться майже у 2 рази більше ресурсів, ніж може нам наддасть наша планета. Єдиним рішенням даної проблеми є зменшення вуглекислого сліду від нашої цивілізації [6].

Існує багато способів контролювати кількість шкідливих викидів на виробництвах та технологій для їх зниження. Найбільш відомими методами боротьби з викидами шкідливих газів є (рис. 3):

впровадження міжнародних стандартів ISO по кількості викидів парникових газів;

впровадження технології зелених ланцюгів поставок;

впровадження технології очищення вихлопних газів дизельних автомобілів AdBlue.



Рис.3. Найбільш відомі методи боротьби з викидами шкідливих газів.

Декілька років тому було опубліковано, оснований на консенсусі, добровільний стандарт для кількісної оцінки вуглекислого сліду продуктів ISO 14067:2018 «Парникові гази – Вуглекислий слід продуктів – Вимоги та керівні принципи для кількісної оцінки» [7]. В його основі лежать узгоджені на глобальному рівні принципи, вимоги та керівні вказівки. Даний стандарт надає:

- змогу підприємствам проводити процедури кількісної оцінки вуглекислого сліду продукту та готувати відповідну звітність;
- змогу забезпечити краще розуміння шляхів зниження показника викиду CO<sub>2</sub>.

Основні зміни в стандарті ISO 14067:2018 по відношенню до технічної специфікації ISO/TC 14067:2013:

- підвищена увага до кількісної оцінки викидів CO<sub>2</sub>;
- приділення уваги до розрахунку використання електроенергії.

Завдяки новим напрямкам ведення бізнесу, пов'язаних з турботою про навколишнє середовище, а також залежністю між витратами підприємств та викидами шкідливих речовин, виник новий термін «зелених ланцюгів поставок» або тотожний йому термін «зелена логістика». Зелена логістика передбачає такі ланцюги поставок, які інтегрують екологічні аспекти в

діяльність, пов'язану з керуванням потоками матеріалів, на всіх етапах життєвого циклу продукції [8].

Зелені ланцюги поставок надають значні переваги підприємствам. Насамперед, надають змогу:

отримати доступ до нових ринків завдяки відповідності до стандартів ISO;

вдосконалювати виробництво та якість доставки;

покращити відносини з клієнтами та постачальниками;

отримати підтримку інновацій та розвиток компанії;

зменшити витрати виробництва, що сприятиме збільшенню прибутку;

отримати зацікавленість клієнтів з інших країн.

Один з методів зниження викидів шкідливих речовин в транспортній сфері, це технологія SCR (Selective Catalytic Reduction) – селективне каталітичне відновлення, яка використовується практично усіма крупними виробниками автомобільної та сільськогосподарської техніки. Принцип її роботи полягає в очищенні вихлопних газів дизельного двигуна шляхом вприскування спеціальної рідини безпосередньо у глушник автомобіля [9].

Ще одним з методів зниження викидів шкідливих речовин в транспортній сфері є зелені інформаційні технології (Green IT) [10]. Термін виник через проблеми швидко зростаючого рівня споживання електроенергії в IT секторі в результаті роботи інтернету та серверів обробки даних. Ефективність використання інформаційних технологій задля контролю за навколишнім середовищем підтверджують наукові дослідження.

За даними некомерційної організації «The Climate Group», завдяки підвищенню ефективності транспорту та складування за рахунок впровадження сучасних IT в логістичній сфері, через декілька років в Європі витрати палива, електрики та теплової енергії можуть скоротитися на 225 тон діоксиду вуглецю. Крім цього, використання сучасних інформаційних технологій допоможе зекономити протягом 2-3 років майже 8 млрд тон вуглекислого газу, що становить близько 15% від усіх викидів. З точки зору економіки, вдасться зекономити близько 950 млрд доларів по всьому світу [11].

Крім того, вже зараз все більше провідних компаній надають перевагу тим логістичним підприємствам, які функціонують в новому «зеленому» напрямку. Тому перехід до використання сучасних інформаційних технологій, орієнтованих на зниження рівня шкідливих викидів, дозволить організаціям отримати вагому конкурентоспроможність. Чого не можна сказати про компанії, які продовжують працювати по існуючим нормативам, адже норми токсичності будуть тільки посилюватися. Найближчим часом логістичні компанії повинні будуть надавати дані про викиди вуглекислого газу. Великі

мережі супермаркетів вже зараз вимагають від своїх постачальників подібну інформацію. Більш того, багато компаній-виробників, які контролюють рівень викидів шкідливих речовин свого виробництва, ставлять відповідне маркування на своїй продукції.

Ще одним з методів зниження викидів шкідливих речовин в транспортній сфері є вдосконалення технічних характеристик автомобільного транспорту за рахунок зниження витрат палива.

Розрахунки показують, що зниження коефіцієнту аеродинамічного супротиву лише на 0,02 економить 0,4/100 км при швидкості 130 км/год 3-6% викидів CO<sub>2</sub>. Приблизно таку саму економію надають шини зі зниженим опором кочення. Тому нове покоління автомобілів приблизно на третину економніше та екологічніше, ніж їхні попередники.

Як альтернативу бензину, деякі виробники автомобілів використовують двигуни, працюючі на біометані, які викидають приблизно в 30 разів менше вуглекислого газу, ніж бензинові.

На території Євросоюзу вже декілька десятків років діють екологічні стандарти Євро для автомобільного транспорту.

Діючі зараз в Україні та Євросоюзі стандарти Євро-4, Євро-5 та Євро-6 передбачають такі обмеження викидів оксиду вуглецю і азоту:

- 1 г/км CO та від 0,05 г/км до 0,08 г/км NO<sub>x</sub> для бензинових двигунів;
- 0,5 г/км CO та від 0,09 г/км до 0,25 г/км NO<sub>x</sub> для дизельних двигунів.

Введення стандартів Євро означає неможливість на законодавчому рівні користування транспортними засобами, які не відповідають вимогам тому чи іншому екологічному стандарту.

Перспективним напрямком зниження викидів шкідливих речовин в транспортній сфері є використання технології нейтралізації оксидів азоту, яка отримала назву SCR (Selective Catalytic Reduction) – селективне каталітичне відновлення. Дану технологію використовують в автомобілях більшості автовиробників. SCR дозволяє не тільки турбуватися про навколишнє середовище, тим самим відповідати міжнародним нормам, а й забезпечує більш вигідні умови експлуатації транспортних засобів. Принцип роботи даної системи достатньо простий [12]. Він полягає у перетворенні відпрацьованих газів за допомогою каталізатору (рідина AdBlue) та каталітичного нейтралізатору (рис. 4).



Рис.4. Принцип роботи технології SCR

AdBlue – це водний розчин карбаміду, який розпилюється у вихлопну систему автомобілів, працюючих на дизельному двигуні. Даний розчин допомагає знизити кількість оксиду азоту у вихлопі автомобіля.

Потрапивши у вихлопну систему, AdBlue запускає хімічну реакцію з вихлопними газами, нагрітими до високої температури (вище 180 градусів). А саме, між аміаком та оксидом азоту, який з'являється в глушнику, шляхом перетворення при високій температурі азоту, який міститься в повітрі. На виході отримуємо азот N<sub>2</sub> та воду H<sub>2</sub>O, які є цілком безпечні для навколишнього середовища та людини.

Використання реагенту AdBlue допомагає зменшити витрати палива приблизно на 3-5%. Витрати самого реагенту складають 4-5% від об'єму використаного палива. На вантажних автомобільних транспортних засобах об'єм баку для AdBlue складає 20-30 літрів, чого вистачає на повну заправку дизпаливом. На легкових дизельних автомобілях об'єму баку для AdBlue вистачає на пробіг від ТО до наступного ТО. При випорожненні баку AdBlue, блок управління двигуном перейде в аварійний режим роботи. Тоді електронна система зменшить потужність двигуна на 30-40%, кількість оборотів двигуна також буде обмежена. Збільшиться споживання палива двигуном. Автомобіль зможе проїхати ще декілька десятків кілометрів, після чого повторний запуск двигуна буде заблокований електронною системою. Таким чином виробники дотримуються екологічних вимог.

Система SCR передбачає використання каталізаторів, які, як правило, складаються зі з'єднань каталітично активних металів на кристалоносіях з кераміки. Від розміру кристалоносія та активності каталізаторів залежить здатність системи до переробки оксидів азоту в азот і воду. Тому для того, щоб система SCR зберігала свою ефективність протягом тривалого часу, необхідно, щоб речовина AdBlue була високої якості, тому її якість ретельно контролюється спеціалістами на етапі виробництва. Перевищення кількості певних компонентів в речовині може заблокувати пори каталітичної системи, що приведе до виходу з ладу цілої системи. Це може привезти до пошкодження двигуна автомобіля, через підвищений тиск вихлопних газів.

На сьогодні не існує альтернативи системі SCR для зберігання екологічного вихлопу дизельного двигуна, тому рідина AdBlue та сама система селективного каталітичного відновлення буде актуальна ще багато років.

Одною з альтернатив по зниженню викидів шкідливих речовин в транспортній сфері є використання двигунів з поєднанням дизпалива та зрідженого метану (LNG). Такі автомобілі мають, як балон для газу, так і бак для дизпалива. Але в даному випадку бак для дизпалива досить малий (80 літрів), за рахунок того, що споживання дизпалива двигуном дуже маленьке. Так як в системі присутнє дизельне паливо, присутня також і система SCR для очищення вихлопу. Як працює система представлено на рис. 5. В автомобілях, працюючих на CNG встановлено спеціальний редуктор, який нагріває газ перед його подачею в двигун, а на автомобілях з LNG у балоні з метаном встановлено поршневий гідравлічний насос, який накачує газ у ресивер під тиском у 300 атмосфер. При такому тиску, метан приймає газоподібний стан і тільки тоді потрапляє в двигун.

Шведська компанія автовиробник Volvo зуміла переробити свій звичайний дизельний двигун D13C, на двигун на дизпаливі та зрідженому метані, який отримав назву G13C. Зовні він майже нічим не відрізняється від дизельного, а ось всередині встановлено бі-паливні форсунки. У камеру згоряння майже одночасно потрапляє дизпаливо і під високим тиском метан. В дизельних двигунах не існує свічок запалювання, тому сам метан спалахнути не може. Саме для спалахування суміші вприскується невелика кількість дизпалива. Суміш має 90-95% метану та лише 5-10% дизпалива.

Перевага газодизельного двигуна над газовим у тому, що якщо закінчився метан, автомобіль може їхати, використовуючи тільки дизпаливо. Потужність двигуна буде обмежена, але її вистачить аби доїхати до найближчої АЗС.

Дане рішення є максимально приближеним до тієї версії вантажних автомобілів, які найближчим часом почнуть замінювати автомобілі з

дизельними двигунами. Адже попри те, що на дорогах все більше і більше електромобілів, у вантажній сфері ще не існує такого екземпляру на електромоторі, який би випускався масово та користувався популярністю у споживачів. Тим більше, виробництво електроенергії в світі поки що не є екологічним.

Висновок. Встановлено основні методи зниження викидів шкідливих речовин в транспортній сфері, якими є:

- використання технології нейтралізації оксидів азоту (технологія SCR (Selective Catalytic Reduction) – селективне каталітичне відновлення);
- зелені інформаційні технології, зелена логістика та зелені ланцюги поставок;
- вдосконалення технічних характеристик автомобільного транспорту за рахунок зниження витрат палива;
- використання двигунів з поєднанням дизпалива та зрідженого метану (LNG).

Реалізація концепції зеленої логістики сприятиме сталому розвитку транспортно-логістичної системи.

#### **Література:**

1. Гутаревич Ю.Ф. Екологія та автомобільний транспорт : навч. посібн. / Ю.Ф. Гутаревич, Д.В. Зеркалов, А.Г. Говорун, А.О. Корпач, Л.П. Мержиєвська. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Арістей", 2008. – 296 с.
2. Ключев С.О. Дослідження трансформації транспортної логістики в Україні в умовах індустрії 4.0 / С.О. Ключев, Б.В. Юров // Вісник СНУ ім. В. Даля. – Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля. – 2021. – Вип. № 4 (268). – С. 66–71.
3. Ключев С.О. Тренди впровадження зеленої логістики на підприємствах / С.О. Ключев, Б.В. Юров // Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 4 листопада 2021 р., м. Северодонецьк (Луганська обл.) – Міністерство освіти та науки України, СНУ ім. В. Даля. – Северодонецьк. – 2021. – С. 115–117.
4. Трофімов І. Л. Зниження шкідливого впливу викидів моторного транспорту на стан атмосферного повітря. Наукоємні технології. 2014. № 3 (23). С. 364–369.
5. Трофімов І. Л. Зниження шкідливого впливу викидів моторного транспорту на стан атмосферного повітря. Наукоємні технології. 2014. № 3 (23). С. 364–369.



6. Трофімов І. Л. Зниження шкідливого впливу викидів моторного транспорту на стан атмосферного повітря. Наукоємні технології. 2014. № 3 (23). С. 364–369.

7. Gritsuk I. The Evaluation of Vehicle Fuel Consumption and Harmful Emission Using the Heating System in a Driving Cycle. / I. Gritsuk, V. Volkov, V. Mateichyk et al. // SAE Int. J. Fuels Lubr. 10(1). – 2017. – P. 236–248.

8. Mateichyk V. Developing operating procedures of environmental management system at a motor transport enterprise / V. Mateichyk, N. Gorid'ko, S. Kolomiets // Systemy i środki tranaportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. Monografia nr 11. – Seria: Transport. Rzeszow. 2017. – P. 57–62..

9. Гутаревич Ю.Ф. Шляхи підвищення екологічної безпеки дорожніх транспортних засобів / Ю.Ф. Гутаревич, В.П. Матейчик, А.О. Копач // Вісник СХУ ім. В. Даля - 2004 - № 7(77). ч. 1 - С. 11-15.

10. Mesjasz-Lech A. Efektywność ekonomiczna I sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej. – Czestochowa: Published by Technical University of Czestochowa, 2011. – P. 43–46.

11. McKinnon A., Browne M. & Whiteing A. Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics. – 3rd ed. – London: Published by Kogan Page, 2010.

12. Sbihi A. & Eglese R.W. Combinatorial optimization and Green Logistics // Annals of Operations Research. – 2009. – V. 175(1). – P. 159–175. DOI: 10.1007/s10479-009-0651-z

## **2.2. Customs clearance of cargo during a state of crisis and martial law example of Ukrainian customs legislation**

In the case of crisis and war, the issue of optimizing the procedure for customs clearance of goods can have a significant impact on the process of implementing anti-crisis economic measures and accelerating the provision of humanitarian and military aid.

In general, the means of regulating customs clearance can be divided into 2 types: economic, which includes a change in the customs tariff, and legal, which exert an influence through a direct prohibition, restriction or requirement regarding documentation or the regime of crossing the customs border in accordance with the legislation for both imports and for export.

For Ukraine, the main legislative acts that determine the legal conditions for the implementation of customs activities during a state of emergency are the Customs Code of Ukraine [1], taking into account the Law of Ukraine "On the Legal Regime of a State of Emergency" [2]. The Verkhovna Rada of Ukraine carries out the revision of these legislative acts in accordance with the needs of the emergency provision in accordance with the legislation.

In particular, it is worth noting that, according to the Customs Code, the Cabinet of Ministers of Ukraine has the power to establish [1]:

- categories of goods for which customs authorities do not take measures to promote the protection of intellectual property rights;
- cases in which prohibitions and restrictions on the transportation of goods, established by Articles 196 and 197 of the Customs Code, do not apply, except in cases where such prohibitions and restrictions are established by an international treaty of Ukraine, the consent of which is binding by the Verkhovna Rada of Ukraine;
- features of customs control and customs clearance of goods subject to state export control;
- peculiarities of the interaction of customs authorities with other authorized authorities during the movement of goods across the customs border of Ukraine.

In January 2022, Chapter XXI "Final and Transitional Provisions" of the Customs Code was supplemented by Clause 9<sup>15</sup> on the exemption from payment of import duties for goods necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks, pandemic of the COVID-19, including medicines, medical products, medical equipment, the list of which is determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine [3].

However, it is worth considering that in order to ensure stability during a crisis, not only the relaxation of customs borders for necessary goods, but also the creation of additional conditions for the transportation of potentially dangerous goods can be applied. Such conditions may include restrictions, prohibitions, the need for appropriate sanitary certificates, need for quarantine or processing, depending on the cargo groups. It is necessary to take into account the risks associated with simplified customs procedures, which can facilitate the smuggling of goods that are not subject to duty exemption.

Since the beginning of the war in 2022, a large number of logistical connections have been severed, and the pace of production has decreased. Back in March 2022, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted changes to tax and customs legislation aimed at ensuring simplified importation of goods required during martial law, such as humanitarian aid, basic necessities, food, fuel, etc. [5].

As a result of mass attacks on the energy infrastructure of Ukraine, there was a need to carry out restoration work and purchase appropriate special equipment. Therefore, the list of goods that are not subject to customs clearance included electric generators and numerous spare parts for infrastructure, which are necessary for the restoration of the country's energy system.

In addition to facilitating customs clearance of goods imports, restrictions on the export of goods can also be used to ensure stability in the domestic market. Thus, in 2023, the Cabinet of Ministers extended the ban on the export of gas and firewood in order to provide the population with these energy resources [6]. According to Resolution No. 1466[4], a zero quota for the export of gas of Ukrainian origin is established, which actually means a ban on exports. The same project provides for a ban on the export of salt, silver, gold, firewood and precious metal scrap.

Such actions aimed at preventing the shortage of these goods in the domestic market and supporting the stability of their prices. Restrictions on the export of goods can be a useful tool to protect the domestic market from excessive export activity, which can lead to shortages of goods in the domestic market and an increase in their prices. In addition, such measures can help to ensure a sufficient level of availability of energy resources for the population in case of their shortage in case of new emergencies, to ensure the stability of prices for precious metals in the domestic market. However, such restrictions may also limit exporters' ability to obtain market prices for these goods.

According to Article 29 of the Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity" [7], in the case of discriminatory and/or unfriendly actions against Ukraine, applied by a state recognized by the Verkhovna Rada of Ukraine as an aggressor state and/or an occupying state, restrictive measures may be applied by decision of the Cabinet of Ministers of Ukraine . According to Article 29, such measures include:

- establishment of quotas;
- introduction of a special duty; application of a complete ban (full embargo) on trade;
- application of a partial ban (partial embargo) on trade;
- deprivation of the regime of the most favorable or preferential special regime;
- introduction of the licensing regime for foreign economic operations;
- other measures provided for by laws and international treaties of Ukraine.

An example of the application of such measures is Resolution No. 426 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 9, 2022. According to the resolution, it is prohibited to import goods from the Russian Federation into the customs territory of Ukraine under the customs regime. Goods transported in transit and goods imported

from the Russian Federation, including goods originating from third countries, may be placed under the customs import regime if they were imported into Ukraine by February 24, 2022 inclusive.

During the period of martial law, the Cabinet of Ministers of Ukraine has the right to recognize certain categories of goods, including excise goods, not defined by the Law of Ukraine "On Humanitarian Aid", as humanitarian aid without carrying out the procedure for recognizing such goods as humanitarian aid in each specific case [9].

Another normative legal act determines that goods belonging to group 27 of the customs tariff (fuel, oil, bituminous substances, etc.) are recognized as humanitarian aid and are transferred free of charge to the needs of the Armed Forces, military formations, and carriers of such aid. Some goods of group 27 (motor gasoline, diesel fuel, liquefied gas) have a zero rate of excise tax and reduced VAT on their import [10].

In order to facilitate the import of humanitarian goods, Ukraine has launched an electronic customs declaration [11].

Advantages of the electronic declaration system for humanitarian aid in Ukraine:

- Corruption prevention: The e-declaration system helps to prevent corruption, which is widely recognized as one of Ukraine's biggest problems. By digitizing the declaration process, it increases transparency and reduces the potential for fraudulent activities.
- Conflict of interest avoidance: The system helps to avoid conflicts of interest by ensuring that the distribution of humanitarian aid is fair and unbiased. It allows for proper documentation and tracking of aid recipients, ensuring that aid reaches those who need it the most.
- Efficiency and accuracy: The electronic declaration system streamlines the process of declaring and distributing humanitarian aid. It reduces paperwork, eliminates manual errors, and speeds up the overall process, enabling aid to reach beneficiaries more quickly and efficiently.
- Accessibility: If you have an electronic signature or use BankID or MobileID, you can submit the electronic declaration for the list of goods recognized as humanitarian aid. This makes it easier for individuals and organizations to participate in the declaration process, increasing accessibility and inclusivity.

Therefore, based on the analyzed information, it can be concluded that the process of customs clearance of goods for import and export is an important lever for regulating the economy during emergency situations and martial law. Customs clearance procedures may be additionally reviewed, changed or canceled for certain

groups of goods, depending on their importance for ensuring the stability of the economy, supporting the social, humanitarian and military spheres. However, such measures should be implemented taking into account the country's obligations, the interests of foreign economic activity, and the risks of their implementation. It is important to balance the measures aimed at supporting the internal market with the possible consequences of their implementation. In modern conditions, it is critically important for Ukraine to establish an effective customs control system that would allow the fastest transportation of critical goods. The priority of this task allows for important legislative reforms.

**Referenses:**

1. Митний кодекс України; Закон, Кодекс від 13.03.2012 № 4495-VI. — Редакція від 04.03.2023. – [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
2. Закон України “Про правовий режим надзвичайного стану” від 16.03.2000 № 1550-III. — Редакція від 16.06.2022. – [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2022 № 1340. – [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-п#Text>
4. Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 27.12.2022 № 1466. – [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1466-2022-п#Text>
5. Митна реформа під час війни. – Уніан.– [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/mitna-reforma-v-ukrajini-mitna-reforma-pid-chas-viyni-v-ukrajini-novini-ukrajina-11775787.html>
6. Кабмін продовжив заборону на експорт газу та дров. – СУДОВО-ЮРИДИЧНА ГАЗЕТА. – [Електронний ресурс]. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/258051-kabmin-prodlil-zapret-na-eksport-gaza-i-drov>
7. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”. – Редакція від 04.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#n534>
8. Постанова Кабінету Міністрів України № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-п?lang=en#Text>
9. Закон України “Про гуманітарну допомогу” від 22.10.1999. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t991192?an=106&ed=2022\\_04\\_21](https://ips.ligazakon.net/document/view/t991192?an=106&ed=2022_04_21)
10. Митне оформлення товарів на період воєнного стану: ключові новації для бізнесу. – LIGA ZAKON. – [Електронний ресурс]. URL:

[https://biz.ligazakon.net/news/210518\\_mitne-oformlennya-tovarv-na-perod-vonnogo-stanu-klyuchov-novats-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/news/210518_mitne-oformlennya-tovarv-na-perod-vonnogo-stanu-klyuchov-novats-dlya-bznesu)

11. Україна запустила електронну митну декларацію для гуманітарних вантажів. – Посольство України в Чеській Республіці. – [Електронний ресурс]. URL: <https://czechia.mfa.gov.ua/news/ukrayina-zapustila-elektronnu-mitnu-deklaraciyu-dlya-gumanitarnih-vantazhiv>

### **2.3. Separate issues of multimodal and mixed cargo transportation**

#### **Окремі питання мультимодальних та змішаних перевезень вантажів**

Початок інтеграції транспортно-дорожнього комплексу України в систему транс'європейської транспортної мережі став можливим завдяки вигідному географічному розташуванню України в контексті перевантажених європейських транспортних мереж, членству в міжнародних транспортних організаціях, ратифікації ряду міжнародних угод, конвенцій та інших документів з питань розвитку транспортної галузі та перевезень. Усі суб'єкти транспортно-логістичної діяльності повинні знати відповідну термінологію, що використовується в міжнародній практиці, для участі в таких інтеграційних процесах, які дають підстави розглядати територію України як регіональну європейську транспортно-комунікаційну зону.

Адже термінологія використовується для передачі важливої наукової та практичної інформації між окремими людьми, а точні переклади спеціальної літератури та юридичних документів дозволяють спілкуватися між усіма націями. Однак кілька назв, які використовуються для позначення одного поняття, і не ідентичність понять, які позначає той самий термін, часто плутають практиків і викликають суперечки в науковому співтоваристві.

Внаслідок цього поняття «змішані перевезення» (ЗП) і словосполучення англійського походження «combined» (КП) поряд із традиційними для вітчизняної транспортної науки і практики вживаються в багатьох сучасних науково-практичних джерелах, пов'язаних з перевезення вантажів при класифікації перевезень і визначенні їх виду.) (комбінований транзит), «інтермодальні» (ІП) (intermodal transport), «мультимодальні» (ММП) (multimodal transport) перевезення.

У деяких публікаціях також можна зустріти словосполучення «інтегровані», «трансмодальні», «А-модальні», «сегментні» перевезення [8–25]. Поширення ідей у сфері соціального забезпечення часто є результатом недбалості

та професійно невартої транскрипції англійських фраз. У цьому контексті відмінності між вищезазначеними ідеями часто не зрозумілі учасникам ринку в секторі транспортних і логістичних послуг. Наприклад, пропонуючи організувати ІП, ММП чи КП, надавачі транспортних послуг можуть не розуміти повного обсягу обов'язків при виконанні цих видів перевезень, що негативно позначається на подальшій співпраці з вантажовласниками. У цьому сенсі необхідність стандартизації та уніфікації термінів у логістичній галузі є важливою, і результат матиме вплив на те, як теорія та практика транспортних систем і процесів, а також сучасне уявлення про логістику розвиватимуться в майбутньому.

Численні роботи враховують структуру та проблеми реалізації ЗП, ММП, ІП, КП. Але різні фахівці мають свої тлумачення того, що означають ці поняття, а вчені пропонують свої визначення, виходячи з цілей своїх досліджень. Багато експертів змінюють умови, не надаючи незалежного звіту. Як наслідок, у сучасній навчальній, довідковій, науковій та періодичній літературі існують суттєві розбіжності у визначеннях та трактуваннях зазначених ідей. Давайте поглянемо на кілька авторитетних сайтів, які є у відкритому доступі та пропонують визначення термінів «ЗП», «ММП», «ІП» та «КП».

Як наслідок, у роботах [8, 20, 23] у відносно загальному вигляді викладено сутність поняття та наголошено на його ключовій характеристиці — залученні багатьох видів транспорту. Без уточнення конкретних типів, у науковій роботі [20] внесено досить суттєве уточнення щодо наявних альтернативних схем реалізації транспортного експедирування поряд із традиційним визначенням:

ЗП з комплексним транспортно-експедиційним обслуговуванням за системою «від дверей до дверей»; СП на окремих вантажних паперах; прямий ЗП, коли вантаж доставляється кількома видами транспорту за одним транспортним документом. Участь багатьох видів транспорту та наявність єдиного транспортного документа – дві характеристики ЗП, які виділяє автор у роботі [23]. У визначенні, наведеному в [20], поняття «ЗП», «КП», «ІП» і «ММП» розглядаються як взаємозамінні. Крім того, [20] робить дещо суперечливу заяву про те, що «... щонайменше два типи міжнародних перевезень повинні брати участь у такому транзиті, щоб він міг вважатися змішаним міжнародним перевезенням». ЗП з комплексним транспортно-експедиційним обслуговуванням за системою «від дверей до дверей»; СП на окремих вантажних паперах; прямий ЗП, коли вантаж доставляється кількома видами транспорту за одним транспортним документом. Участь багатьох видів транспорту та наявність єдиного транспортного документа – дві характеристики ЗП, які виділяє автор у роботі [21]. У визначенні, наведеному в

[20], поняття «ЗП», «КП», «ІП» і «ММП» розглядаються як взаємозамінні. Крім того, [20] робить дещо суперечливу заяву про те, що «... що найменше два види міжнародних перевезень повинні брати участь у такому транзиті для того, щоб він міг вважатися змішаним міжнародним перевезенням». Виходячи з контексту цього визначення також випливає, що ІП (ЗП) можуть брати участь у всіх видах транспорту, крім залізничного. наступну роботу [21]: «КП – змішане перевезення, виконання без перевантаження вантажу. У цьому випадку вантаж транспортується по всьому шляху слідування в одній тарі, змінному кузові. У цьому визначенні з точки зору теоретичної багатопозиційні поняття «КП» і «ЗП» перебувають у відношенні логічної підпорядкованості (включення). Як вид — «КП», а як узагальнення ідеї — «ЗП». Таким чином, якщо вантаж з контейнера не перевантажується протягом всього транзиту, то перевезення КП; в іншому випадку перевезення стає ZP, за словами авторів, які також стверджують, що KP є окремим зразком ZP. Згідно з тим же джерелом [21], ММП (трансмодальне) перевезення визначається як «перевезення, у якому особа, яка його організовує, несе відповідальність за весь шлях відстеження, незалежно від кількості видів транспорту, що беруть участь у видачі єдиного транспортного запису». У цій концепції фрази «ММП» і «трансмодальне» транспортування використовуються як синоніми. Крім того, згідно з наданим визначенням, не має значення, скільки різних.

За умови виконання інших вимог, викладених у формулюванні, це рішення стверджує, що ММП можна розглядати як спосіб транспортування, який включає транспортування товарів.

Поняття «ІР» та «інтегровані» перевезення, які, у свою чергу, перебувають у відносинах логічної підпорядкованості з ідеєю «ZP», визначені в [12] так: вантажні перевезення «від дверей до дверей», також відомий як ІР (інтегрований), зазвичай здійснюється під керівництвом оператора відповідно до єдиного транспортного документа та за єдиною (наскрізною) ставкою фрахту.

«Перевезенням вантажів у змішаному сполученні на сьогоднішній день вважається таке, при якому доставка вантажу від відправника до одержувача здійснюється не менше ніж двома різними видами транспорту, коли воно здійснюється на цьому маршруті за згодою лише одного транспортного перевізника документ, який є доказом того, що договір перевезення виконано та оплачується за єдиним наскрізним тарифом г», згідно з визначенням, наданим у роботі [18]. Всупереч визначенню, наданому в попередньому дослідженні [18], автори цієї фрази наполягають на тому, що ЗП здійснюється «... під відповідальність лише одного перевізника». Крім того, автори використовують терміни «ZP», «KP» і «ММП» як синоніми. У свою чергу, ІВ



згадується як окремий випадок або специфічне поняття в [21] як «... просто сектор більш загальної концепції комбінованого (мультиmodalного, змішаного) транспортування». Поняття «транспортний коридор» також ототожнюються з термінами «ЗП», «ІП», «ММП» у [22]: «У сучасній практиці організації та реалізації ЗП, особливо в країнах Європи, термін « IP (IMF) система» часто замінюють терміном «транспортний коридор», і ці терміни фактично є синонімами. У роботі [23] приведені наступні визначення: «ІП - це система доставки вантажів у міжнародному сполученні декількома видами транспорту за єдиним перевізним документом і передачі вантажів в пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без участі власника вантажу в єдиній вантажній одиниці (ВО) (або транспортному засобі). ММП - це прямі ЗП, щонайменше, двома різними видами транспорту і, як правило, всередині країни».

Таким чином, відмінність між ІП та ММП, відповідно до [24], полягає в їх масштабності (міжнародності). При цьому твердження про те, що ММП - це перевезення, які здійснюються, «... як правило, всередині країни», на наш погляд, є некоректним. ЗП, КП, ІП і «пряме змішане підключення» описані як синоніми в роботі [25]. У цьому джерелі використовується окреме визначення "ММР" у зв'язку з визначенням "ЗР". У роботі [21] запропоновано класифікацію ЗП (див. рис. 1.3).2



Рис. 1.3. Класифікація змішаних перевезень

У наведеній вище класифікації термін «ЗП» виступає як загальний термін. Визначення понять «інтермодальні» та «прямі змішані» перевезення такі: «ІП — це перевезення вантажів декількома видами транспорту від пункту відправлення до пункту призначення згідно з єдиним транспортним документом. Окремі автономні та «прямі». Змішані перевезення

розглядаються як види. У цьому сценарії один із операторів або перевізників організує повний процес доставки вантажу, беручи на себе відповідальність за все перевезення в цілому, за частину перевезення, яке вони здійснили, або за повне перевезення в цілому. ІП можуть виникати окремо або в мультимодальному порядку, залежно від деталей розподілу відповідальності під час процесу доставки вантажу.

Якщо кожен перевізник відповідає лише за ті частини транспортування, які він виконує особисто, ІР-адреси вважаються окремими. Мультимодальні ІР — це ті, в яких перевізник планує доставку вантажу та здійснює транспортування. Типами «ІП» є «окремий» і «ММП», які функціонують як підпорядковані поняття щодо поняття «ЗП» згідно з наведеними вище визначеннями. Щодо «інтермодального сегменту» та «окремого автономного» транспортувалося, але, на жаль, автор не дає визначення цих термінів. Згідно з роботою [9], під час Конференції ЮНКТАД з мультимодальних перевезень у 1996 році була створена концепція для кожного з наступних видів транспорту: сегментний, ІР, ІМФ і СР. Наведені нижче визначення наведені в наступних розділах цієї наукової роботи. «ІР — це загальний термін для вищезгаданих способів мобільності. Для координації повного транспортування вантажу (від дверей до дверей) з одного порту або пункту відправлення через один або кілька пунктів до кінцевого пункту призначення один із перевізників зобов'язується. Залежно від того, як розподілено зобов'язання між перевізниками, які здійснюють такий транзит, надаються різні транспортні документи. ММР відноситься до перевезень, при яких перевізник, який планує повне транспортування вантажу (від дверей до дверей), бере на себе відповідальність за все транспортування вантажу в цілому. У цій ситуації він може надати відправнику документ на ММР, у якому детально описано повний шлях вантажу. Сегментні перевезення мають місце, коли перевізник, який організує повну доставку товару (від дверей до дверей), бере на себе відповідальність лише за ту частину доставки, яку він здійснює сам. КП — це термін перевезення вантажу в одному контейнері декількома видами транспорту, включаючи автомобільний, залізничний і водний.

Таким чином, автори [9] наводять розглянуті вище визначення, роблячи посилання на Конференцію UNCTAD по ММП. Однак, на жаль, в наведеному бібліографічному списку, відсутні реквізити документа, який резюмує результати роботи цієї Конференції, що обмежує можливість пошуку першоджерела та перешкоджає ознайомленню з його змістом. Крім того, якщо у відношенні наведених термінів все настільки ясно, то з якою метою в цій же роботі наводяться й інші визначення поняття «ІП», а саме: - «ІП означають просування вантажів на одному і тому ж модулі (УВМ) з використанням

декількох видів транспорту без переформування цього модуля». Таким чином, якщо вантаж перевозиться кількома видами транспорту в УВМ без його переформування, то перевезення є ІП, незалежно від його комерційно-правових аспектів, які в даній дефініції не уточнюються. Крім того, ознаки, зазначені в ній, більше відповідають поняттю «КП», наведеному в [9] з посиланням на Конференцію UNCTAD; - «ІП вважаються організаційно-технологічні, логістичні системи доставки вантажів з використанням різних видів транспорту - морського, річкового, повітряного і автомобільного».

На відміну від попереднього, в даному визначенні, нічого не говориться про використання УВМ, а єдиною умовою, що дозволяє ідентифікувати ІП, є використання різних видів транспорту. У вищевказаному визначенні, узгодженому з Конференцією UNCTAD, цих умов набагато більше. Крім того, в цьому визначенні, також як і в [12], участь авіаційного транспорту не передбачається; - «під ІП мається на увазі перевезення з використанням декількох видів транспорту, яке виконується під відповідальністю одного перевізника за єдиним транспортним документом та оплачується єдиною наскрізною ставкою».

Дана дефініція визначає не тільки кількість видів транспорту, які беруть участь у перевезенні, але й уточнює основні комерційно-правові аспекти. Однак також як і в попередньому визначенні, тут нічого не говориться про технологічні аспекти перевезення. Крім того, дане формулювання більше відповідає визначенню поняття

«ММП», наведеному в роботі [9] з посиланням на Конференцію UNCTAD. Слід також звернути увагу ще на одну суперечність. З одного боку, стверджується, що ІП визначають «як частину більш загального поняття мультимодальних (змішаних) перевезень», тобто поняття «ММП», по-перше, розглядається як синонім поняття «ЗП», по-друге, - як родове стосовно поняття «ІП».

З іншого боку, в цій же роботі з посиланням на Конференцію UNCTAD відзначається зворотне, а саме: «ІП - це родові поняття для всіх перерахованих вище (ММП, сегментарних, КП) видів перевезень». Не вдаючись в деталі нормативно-правового регулювання ММП та в подробиці змісту термінів, які використовуються в текстах [13] та [14], можна констатувати той факт, що: - «словосполучення «міжнародне змішане перевезення» є офіційним еквівалентом англійського словосполучення «international multimodal transport» - «міжнародне мультимодальне перевезення»; - «словосполучення «документ змішаного перевезення» - еквівалентом англійського словосполучення «multimodal transport document» - «документ мультимодального перевезення». Отже, відповідно до офіційного перекладу

розглянутих вище документів, широко розповсюдженому в галузі терміну «мультимодальне перевезення» («multimodal transport») відповідає термін «змішане перевезення», тобто між однойменними поняттями має місце відношення тотожності.

На рис. 1.4. запропоновані напрями розвитку мультимодальних перевезень в Україні.



Рис. 1.4. Основні напрями розвитку мультимодальних перевезень в Україні

Однак, незважаючи на офіційний переклад Конвенції [13] та Правил [14], відношення тотожності між розглянутими поняттями є досить умовним, оскільки оригінали цих документів не тільки в своїй назві містять термін «multimodal transport» («мультимодальне перевезення»), а й офіційно присвячені міжнародно-правовому регулюванню перевезень саме цього виду. У текстах же вищезазначених документів наведено відповідні дефініції, що визначають саме поняття «multimodal transport» («мультимодальне перевезення»). Таким чином, згідно до правил транслітерації назви вищезазначених документів повинні були б звучати так: «Конвенція ООН про міжнародні мультимодальні перевезення» [13]; «Правила ЮНКТАД щодо документів мультимодальних перевезень» [16]. Крім того, цілком очевидно що, виходячи з основних ознак ММП, сформульованих в вищезазначених документах, не всі перевезення вантажів за участю двох та більше видів транспорту, можуть бути віднесені до мультимодальних. Але це аж ніяк не означає, що вони не

можуть бути названі терміном «ЗП». Таким чином, можна підтвердити висунуте раніше припущення про те, що ММП слід розглядати як більш вузьку форму прояви ЗП.

Звернемося ще до одного документу, що з'явився в 2000 р. та був переведений на чотири робочі мови (англ., франц., нім., рос.) під назвою «Термінологія комбінованих перевезень» [15]. Всі визначення, сформульовані в [15], призначені для роботи наступних міжурядових організацій: ЄС, Європейської конференції міністрів транспорту та Європейської Економічної Комісії ООН. У даних документах наводяться наступні визначення розглянутих понять. «ММП (multimodal transport): перевезення вантажів двома і більше видами транспорту». «ІП (intermodal transport): послідовне перевезення вантажів двома і більше видами транспорту в одній і тій же вантажній одиниці (loading unit) або автотранспортному засобі (road vehicle) без перевантаження самого вантажу при зміні виду транспорту». У свою чергу, «інтермодальною транспортною одиницею» (ІТО) (Intermodal transport unit (ITU)) відповідно до цього документу є: «... контейнери (containers), знімні кузова (swap bodies) і напівпричепи (semi-trailers), придатні для інтермодального перевезення».

«КП (combined transport): інтермодальне перевезення, в рамках якого велика частина європейського рейсу припадає на залізничний, внутрішній водний або морський транспорт, а будь-який початковий і/або кінцевий відрізок шляху, на якому використовується автомобільний транспорт, є максимально коротким». Таким чином, поняття «ЗП» в переліку термінів, що містяться в російськомовній частині, відсутня. У цьому документі словосполучення «multimodal transport», на відміну від [13, 16], офіційно перекладається вже не як «ЗП», а як «ММП». Причому, серед розглянутих в документах [15] понять саме «ММП» є спільним (родовим) (див. рис. 1.5).

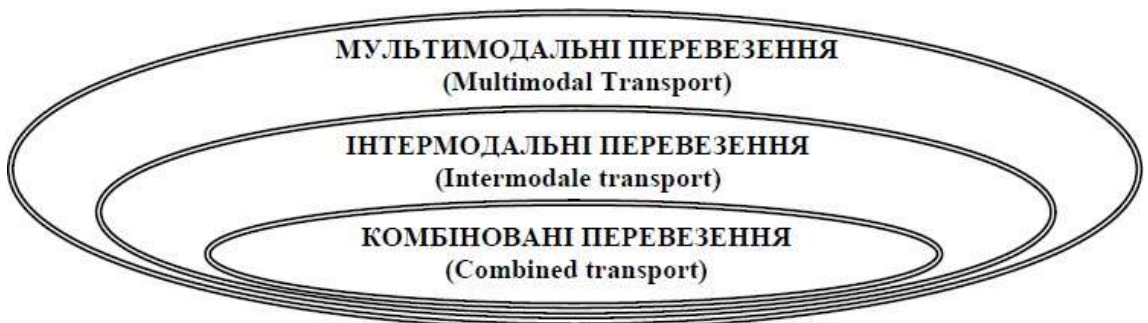


Рис. 1.5. Відношення логічного підпорядкування

між поняттями відповідно до [13, 15]

Слід зазначити, що термін, наведений в [13, 15], відбиває всього лише одну істотну ознаку ММП - участь двох та більше видів транспорту, що, по суті, суперечить Конвенції [13] та Правилам [14]. На цю особливість наведених документів також зроблений акцент на Конференції ЮНКТАД, що відбулася 25.06.2001 р. Як вказується в джерелі [16], що відбиває результати роботи цієї Конференції, слід звернути увагу на важливе застереження, що міститься в передмові глосаріїв [15, 17]: «Ці визначення в їх найвужчому сенсі не можуть застосовуватися в сфері права і статистики, де вже існують відповідні довідкові документи». При цьому в документі [17] в якості «найавторитетнішої дефініції поняття «ММП», яку застосовують в сфері права і статистики, називають дефініцію, сформульовану в Конвенції [17].

Головними особливостями такого перевезення є: міжнародне перевезення вантажу двома або більше видами транспорту за одним контрактом, одним документом і однією відповідальною стороною (ОМП). Таким чином, визначивши відношення логічного підпорядкування між поняттями «ММП», «ІП» та «КП», а також встановивши джерело, в якому міститься поняття «ММП», яку застосовують у сфері права та статистики, слід встановити та визначити відмінні риси між ММП та ІП. Для виявлення відмінних рис між ММП та ІП слід визначити, що є об'єктом в кожному з даних видів перевезень, а, отже, і предметом відповідних договорів. Відповідно до Конвенції, в якості об'єкта ММП, може виступати:

- вантаж, розміщений у ВО (loading unit) - контейнері, знімному кузові або напівпричепі;

- окреме вантажне місце (the unit load), тобто вантаж на піддоні або попередньо упакована ВО, розміри якої по периметру відповідають габаритам піддону і яка може бути поміщена у транспортну одиницю;

- вантаж у пакуваннях, якщо вони надані вантажовідправником.

Отже, в системі ММП, об'єктом перевезення, а, отже, і предметом відповідного договору є вантаж в загальному значенні цього поняття.

Що стосується ІП, слід згадати історію появи цього терміну. Відомо, що термін «ІП» за кордоном виник пізніше, ніж поняття «ММП», а його поява була обумовлена:

- поділом вантажного автомобіля на два модулі: тягач і причіп;

- появою різновидів автодорожних причепів:

- трейлера (trailer) - причепа з передніми та задніми осями - транспортного засобу без двигуна, який використовується для перевезення вантажів і призначений для зчипки з автотранспортним засобом;

- семи-трейлера (semi-trailer) - напівпричепа без передніх коліс -

транспортного засобу без двигуна, який використовується для перевезення вантажів і призначений для зчипки з автотранспортним засобом таким чином, щоб значна частина його ваги та навантаження передавалися на цей автотранспортний засіб;

- впровадженням «піггібек» (piggy-back) технології та здійсненням «піггібек» перевезень (piggy-back - transport), які сьогодні називаються

«контрейлерними» або «автомобільно-залізничними». У США для позначення даної форми перевезень використовують термін «trailer on flat car» (TOFC). Контрейлерні перевезення передбачають транспортування на залізничних платформах: зчленованих транспортних засобів (articulated vehicle) - автотранспортних засобів з напівпричепами (semi-trailer); автопоїздів (road train) - автотранспортних засобів з причепами (trailer).

Подібне розміщення автотранспортних засобів з причепами (напівпричепами) на залізничних платформах на технологічній схемі перевантаження вантажів при «піггібек» перевезеннях нагадувало вставку над рядком пропущеного слова «interlying». У зв'язку з цим відповідну технологію назвали «intermodal» - «інтермодальною» («inter» - між, «modal» - вид, форма) [21]. З огляду на історичні аспекти зародження і розвитку ІП, а також орієнтуючись на вищезазначене визначення, ІП є окремим випадком ММП, з притаманними йому основними ознаками, згідно з Конвенцією [17]. Крім того, в підсистемі ІП: оперують не з вантажем взагалі, як в ММП, а з автотранспортними засобами та ІТО, в яких (або на яких) консолідовані вантажі в певній масовій, об'ємній або штучній кількості; застосовують безперевантажувальні технології, при яких перевантаження самого вантажу при зміні виду транспорту не передбачається. У свою чергу КП є окремим випадком інтермодального.

Йому притаманні всі ознаки як ММП, так і ІП. Відмінною ж особливістю, що дозволяє виділити КП з підсистеми ІП, є наступна властивість: «велика частина європейського рейсу припадає на залізничний, внутрішній водний або морський транспорт, а будь-який початковий і/або кінцевий відрізок шляху, на якому використовується автомобільний транспорт, є максимально коротким». Крім того, в якості різновиду КП наводяться:

- автомобільно-залізничне перевезення (road-rail transport): «КП залізничним і автомобільним транспортом». Причому відзначається, що термін «контрейлерне перевезення» відноситься до окремого випадку перевезення автомобільних напівпричепів залізницею;

- КП «шосе, яке котиться (біжить)» (rolling road) - перевезення навантажених автотранспортних засобів з використанням горизонтального

методу завантаження і вивантаження на залізничних платформах зі зниженою підлогою;

- КП з супроводом (accompanied combined transport) – перевезення укомплектованого автотранспортного засобу в супроводі водія з використанням іншого виду транспорту (наприклад, порома або потяга);

- КП без супроводу (unaccompanied combined transport) – перевезення автотранспортного засобу або ІТО без водія з використанням іншого виду транспорту (наприклад, порома або потяга).

Мультимодальне перевезення вантажів, як правило, здійснюється по міжнародним транспортним коридорам, передбачає найбільш тісну інтеграцію, що заснована на єдності, взаємодії та координації всіх ланок та учасників ланцюга доставки в організаційно-правовому та техніко-технологічному аспектах. Варто підкреслити, що тут, одночасно, досягається системний розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема, створення у транспортних вузлах мережі мультимодальних транспортно-логістичних комплексів та інших об'єктів інфраструктури, інформатизація процесів руху вантажопотоків.

Вибір мультимодальних перевезень обумовлюється їх економічністю, виграшем у часі, та специфікою транспортної інфраструктури кожної країни. У цьому виді перевезень, завдяки використанню переваг кожного виду транспорту розробляється оптимальний маршрут перевезення з урахуванням специфіки вантажів, що перевозяться.

Найбільш поширені в світовій практиці схеми мультимодальних перевезень описані нижче:

1. Автотранспорт - авіатранспорт-автотранспорт
2. Автотранспорт - залізничний транспорт - автотранспорт
3. Залізничний транспорт - авіатранспорт - автотранспорт
4. Залізничний транспорт - морський транспорт - автотранспорт
5. Залізничний транспорт - морський транспорт - залізничний транспорт
6. Залізничний транспорт - автотранспорт - авіатранспорт - автотранспорт

Всі комбінації різних видів транспорту перерахувати не можливо, але найбільша їх кількість наведена нижче:

- 1) склад-авто-аеропорт-авіа-аеропорт-авто-склад;
- 2) склад-залізниця-аеропорт-авіа-аеропорт-авто-склад;
- 3) склад-авто-аеропорт-авіа-аеропорт-залізниця-склад;
- 4) склад- залізниця -аеропорт-авіа-аеропорт-залізниця-склад;
- 5) склад-авто-порт-море-порт-авто-склад;



- 6) склад- залізниця -порт-море-порт-авто-склад;
- 7) склад-авто-порт-море-порт-залізниця-склад;
- 8) склад- залізниця -порт-море-порт-залізниця-склад;
- 9) Склад-авто-залізнична станція-залізнична станція-авто-склад.

Вище наведені найбільш часто використовувані способи мультимодальних перевезень. Для того щоб обрати підходящий спосіб необхідно прорахувати вартість та терміни по всіх маршрутах і тільки після цього приймати рішення щодо його застосування.

Проведене дослідження міжнародного досвіду в галузі використання транспортно-логістичного сервісу та сучасних технологій організації доставки вантажів на міжнародному рівні дозволило виявити основні напрямки забезпечення ефективного руху вантажопотоків, проаналізувати існуючі глобальні вантажопровідні мережі і, на цій основі, констатувати про доцільність та перспективність застосування мультимодальних перевезень як для держави, так й для учасників ланцюга доставки вантажів (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Вигоди від мультимодальних перевезень

Таким чином, мультимодальні перевезення, в сучасних економічних умовах, надають нові можливості для міжнародної торгівлі та підвищують її ефективність. Крім того, вони створюють нові можливості для місцевих

транспортних компаній, які можуть вийти на світовий ринок міжнародних перевезень вантажів своєї зовнішньої торгівлі.

### Література:

1. О.Собкевич, О.Ємельянова "Щодо перспективних напрямів співробітництва України з країнами ЄС у реалізації потенціалу транспортної системи України": національний інститут стратегічних досліджень. 07.10.2011р.
2. Ярошенко Л.Л. Міжнародний досвід розбудови транспортно-логістичних центрів як спосіб розвитку транспортно-логістичної інфраструктури 2016,215с.
3. Милославская Л.В. Термінологія змішаних перевезень залізнодорожнім транспортом. 1996 №9.С. 3-9с.
4. Засоби транспортування грузів. Довідник / Серія "Інформація для споживачів транспортних послуг". Інформаційний центр 2001р. Никифорук О.І. Становлення і функціонування транспортно-логістичної інфраструктури в Україні // автореф. дис. на здобуття вченого ступеня канд. екон. наук. – Київ, 2005. - 23 с.
5. Цветков Ю.М., Кутах О. П., Макаренко М.В. та ін. Концепція програми формування мережі логістичних центрів в системі міжнародних транспортних коридорів України. – К. : КУЕТТ, 2003. – 109 с.
6. Національна транспортна стратегія України до 2030р [http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National\\_Transport\\_Strategy\\_2030.pdf](http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf)
7. Електронний журнал /europroperty.com/
8. Електронний сайт компанії «Leicester» <https://www.visitleicester.info/>
9. Формування системи управління логістичною інфраструктурою аеропорту: монографія / М.Ю. Григорак, О.Є. Соколова. - К. : Зовнішня торгівля, 2010. - 262 с.
10. Дмитриченко М.Ф., Левковець П.Р., Ткаченко А.М., Ігнатенко О.С, Зайончик Л.Г., Статник І.М. Транспортні технології в системах логістики. Підручник. – Київ: ІНФОРМАВТОДОР, 2007. – 676 с.
11. Leipzig / Halle Airport режим доступу: <https://www.airport-technology.com/projects/leipzig-halle-international-airport/>
12. Електронний сайт аеропортів Лейпциг Галле та Дрезден: [www.mdf-ag.com/en/company/flughafen-leipzig-halle-gmbh/](http://www.mdf-ag.com/en/company/flughafen-leipzig-halle-gmbh/)

13. Довба М.О. Теоретико-методичні засади створення і функціонування логістичної інфраструктури. / М.О. Довба, М.О. Чернописька// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – № 499.
14. Логістичні концепції розвитку аеропортів. Колективна монографія, Київ 2017
15. Оновлена транспортна стратегія України напрямки політики. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://mtu.gov.ua/files/strategy\\_ukr.pdf](https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf).
16. Нова транспортна стратегія ЄС: до чого варто бути готовій Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.euointegration.com.ua/experts/2021/03/31/7121474/>.
17. Official site of State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. TheGlobalCompetitivenessReport 2020 Всесвітній економічний форум 2020р. посилання на інтернет ресурс: <https://www.weforum.org/docs/WEFTheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf>
19. Населення України електронний сайт Міністерства Фінансів <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/kievskaya/>
20. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки. Посилання на інтернет ресурс: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-rozvytku-kyuyivskoyi-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf>
21. Електронний сайт державного підприємства «АНТОНОВ» <https://www.antonov.com>
22. Полякова О.М. Формування інтермодальної транспортної системи України на базі вантажних транспортно-розподільчих комплексів : автореф. дис. на здобуття вченого ступеня канд. екон. наук. – Харків. 2005. – 20 с.
23. Головне управління статистики в Київській області. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua>
24. Дмитриченко М.Ф., Левковець П.Р., Ткаченко А.М., Ігнатенко О.С., Зайончик Л.Г., Статник І.М. Транспортні технології в системах логістики. Підручник. – Київ: ІНФОРМАВТОДОР, 2007. – 676 с.
25. Соколова О. Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів / О. Соколова// журнал «Наукоємні технології», 2014. – № 1. – С. 114-118.

26. «Щодо шляхів розвитку мультимодальних (комбінованих) перевезень в Україні». Аналітична записка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/599/>.

27. Соколова О.Є. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні. / О.Є. Соколова, Акімова Т.А., Сулима Л.О. // Економічний простір. – К. : НАУ, 2014. – Вип. 83 – С. 91–103.

28. Ширяєва С.В. Обґрунтування мультимодальної транспортно-маршрутної мережі України для вантажних перевезень / С.В. Ширяєва, К.І. Даньківська // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ, 2015. – Вип. 15. – С. 157–161.

29. Основні складові мультимодальної транспортної мережі/ С.В. Ширяєва, К.І. Даньківська // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». – Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2015. – Вип. 1 (31). – С. 568–573.

#### **2.4. Transformational processes of development of regional transport and logistics systems**

##### **Трансформаційні процеси розвитку регіональних транспортно-логістичних систем**

В сучасних умовах світової фінансово-економічної кризи, що важко відобразилася на українській економіці, питання виживання й підвищення конкурентоспроможності набувають важливого значення для всіх господарюючих суб'єктів. Одним з актуальних напрямків забезпечення конкурентоспроможності організацій на всіх рівнях управління є розвиток регіональних транспортних комплексів, що виконують важливу інфраструктурну роль у народному господарстві. Слід зазначити, що в умовах кризи не виправдано високі транспортні витрати руху товарів у поєднанні з великими відстанями нашої країни є стримуючим чинником розвитку національної економіки. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, що характеризуються посиленням конкурентної боротьби, логістика є потужним засобом розвитку сфери транспортних послуг України.

Значний внесок у розвиток регіональних логістичних систем та впливу на них процесів глобалізації та міжнародної інтеграції зробили такі вчені як Т.Л. Безрукова, Є.В. Белякова, М.Ю. Ваховська, М.О. Довба, О.Д. Мороз, С.Ю. Нестеров, О.Л. Носов, Т.А. Прокоф'єва, І.О. Рабаданова, І.Б. Толкачов та ін..

Проблеми розвитку транспортно-логістичних систем в економічній літературі набули певного висвітлення в контексті досліджень формування передумов активізації економічної інтеграції України у світове господарство.

Пошук шляхів оптимізації діяльності організацій у сфері транспортних послуг для регіонів України об'єктивно актуальний. У той же час дослідження показали, що дотепер відсутній комплексний науково-обґрунтований логістичний підхід до реалізації стратегій розвитку регіональних транспортних комплексів, немає єдиного комплексного логістичного підходу, заснованого на сучасній теоретичній і методичній основі. Логістичний підхід повинен розглядатися як ефективний механізм оптимізації логістичних витрат у процесі транспортування вантажів від постачальника до кінцевого споживача, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів на всіх рівнях управління.

Об'єктивна необхідність ефективного управління транспортними комплексами, підвищення конкурентоспроможності їх організаційних структур визначають необхідність дослідження й практичної реалізації прогресивних логістичних підходів в умовах кризи української економіки. Слід зазначити, що по загальних принципах розвитку логістичної діяльності, пов'язаної з розробкою й наданням транспортних послуг на рівні регіону проведений ряд досліджень [1]. У різних аспектах дана проблема розглядалася в працях багатьох закордонних і вітчизняних учених. Однак ряд проблем стратегічного розвитку регіональної транспортно-логістичної інфраструктури, як з теоретичної, так і із практичної точки зору освітлений недостатньо.

Логістична система руху товарів країни належить до класу макрологістичної системи й повинна формуватися на основі синтезу локальних, функціональних, територіально-адміністративних і галузевих підсистем, до складу яких, у свою чергу, входять ряд відносно незалежних логістичних систем руху товарів. Її основна мета – забезпечити раціональне використання, оптимізацію товарних і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків з найменшими витратами.

Проблеми створення в Україні регіональних логістичних систем руху товарів за участю транспортного комплексу вимагають поетапного вирішення наступних цільових завдань:

- створення регіональних, міських торгово-транспортних логістичних систем постачання й збуту;
- інформаційне забезпечення взаємодії перевізників, митниці, транспортної інспекції й місцевих органів влади, а також експедиторських служб;
- інформаційно-комп'ютерна підтримка транспортно-логістичного сервісу в

регіоні;

- створення у вузлах транспортної мережі мультимодальних термінальних комплексів багатоцільового призначення, що гарантовано забезпечують споживачів комплексом транспортно-експедиційних, інформаційних, консалтингово-аналітичних, сервісних і комерційно-ділових послуг;

- створення в якості самостійних комерційних структур посередницьких логістичних компаній, що виконують функції логістики по контрактах із промисловими, транспортними й торговельними підприємствами в регіоні й за його межами;

- розвиток системи дистрибуції, транспортної й товарної логістики для оптимізації міжрегіональних і міжнародних транспортно-економічних зв'язків, раціоналізації постачання регіонів промисловою й продовольчою продукцією, товарами народного споживання.

Транспортно-логістичний центр (ТЛЦ) є також одним з елементів регіональної транспортно-логістичної системи й повинен відповідати сучасним економічним умовам господарювання.

Основою регіональної транспортно-логістичної системи повинні стати сучасні високо механізовані багатофункціональні мультимодальні термінальні комплекси, гарантовано забезпечуючі клієнтуру транспортно-експедиційним обслуговуванням із широким спектром сервісних і комерційно-ділових послуг, що виконують функції логістичних транспортно-розподільних центрів, об'єднані в регіональну логістичну систему на основі формування єдиного організаційно-економічного, інформаційного й нормативно-правового простору.

Центральне місце серед функціональних підсистем регіональної транспортно-логістичної системи повинні займати регіональні розподільні центри, що інтегрують у собі велику кількість основних і підтримуючих транспортно-логістичних функцій і які забезпечують накопичення вантажів, вантажопереробку, сервісне й комерційно-ділове обслуговування, стикування видів транспорту при забезпеченні узгодження транспортно-технологічного процесу, організацію ефективного розподілу товарів і доставку їх кінцевому або проміжному споживачеві.

Інноваційні прориви в розвитку й нарощуванні сучасних транспортних комплексів, яких потребують регіони України, не можуть бути реалізовані в рамках традиційних підходів і значною мірою залежать від того, наскільки при цьому буде розвинена система транспортних послуг, що значною мірою сприяє максимально ефективному застосуванню інноваційних підходів у процесі реалізації стратегічно обґрунтованих рішень у досліджуваному сегменті ринку

транспортних послуг. По інфраструктурі і якості надання транспортних послуг регіональна Україна значно відстає від більшості економічно розвинених країн, що займають провідні позиції в сучасному глобальному світовому ринку, що розвивається. Транспортні комунікації не відповідають зростаючому попиту ринку транспортних послуг. Так, на сьогоднішній день, у центральних регіонах і великих містах України близько 25% загальної довжини автомобільних доріг працюють у режимі, що перевищує оптимальний рівень завантаження, а в периферійних регіонах багато населених пунктів не мають цілодобового сполучення з основними транспортними комунікаціями країни. У результаті середня мобільність пересування громадян України майже в 3 рази нижче, ніж у розвинених країнах. Зростаючі потоки вантажів і пасажирів стримуються слабо розвинутою інфраструктурою, низьким рівнем і якістю надання транспортних послуг, відсутністю сучасних транспортно-логістичних комплексів, великими невиправданими логістичними витратами й багатьма іншими факторами.

Характерною специфікою для теперішнього часу є стійка тенденція концентрації виробництва на рівні регіональних виробників, що впливає на особливості попиту формування ринку транспортних послуг у всіх суб'єктах регіону.

Дослідження показують, що величина цього попиту визначається загальною економічною ситуацією в країні, зокрема, доходами населення, економічною стабільністю підприємств і т.д. Домінуючі фактори формування попиту на транспортні послуги відбиті на рис. 1. При прогнозуванні транспортних потреб регіонів за обсягом, структурою й при визначенні попиту на транспортні послуги доцільно як основний індикатор економічної діяльності в регіонах використовувати показники регіонального валового продукту і його складові, а також рівень добробуту населення і його потреби в тих або інших продуктах.

Система програмних заходів повинна бути спрямована на освоєння перспективних обсягів перевезень вантажів і пасажирів, подолання сформованих регіональних і галузевих диспропорцій у розвитку регіональної транспортної системи, поліпшення стану інфраструктурної бази, використання сучасних технологій перевезень, переробки й зберігання вантажів, підвищення якості перевезень пасажирів, розширення набору послуг, надаваних всім учасникам транспортного процесу. Регіональні програми розвитку транспортних послуг повинні забезпечити: тісну взаємодію всіх підприємств, що здійснюють транспортні послуги; укрупнення вантажо- і пасажиропотоків і концентрацію їх на високооснащених магістралях, що дозволяє значно знизити ресурсоемність і собівартість надання транспортних послуг, поліпшити їх якісні показники, а також стимулювати створення й застосування нових більш ефективних

транспортних засобів; створення виправданих резервів потужності й пропускної здатності транспортних комунікацій, що забезпечують їх роботу в оптимальному режимі; фінансування стратегічного розвитку й удосконалювання великих об'єктів транспортної інфраструктури.

Динаміка українського ринку логістичних послуг в останні 2-3 роки визначається ростом потреб у транспортуванні й складуванні вантажів. Очікувані темпи росту транспортно-логістичних послуг - близько 30% на рік, тоді як в 2004-2008рр. вони становили 6-7% на рік. Виключення становлять контейнерні перевезення, середньорічний ріст яких перевищує 20%.



Рис. 1. Фактори формування попиту на транспортні послуги регіональних транспортних систем

Спостерігається наступна світова тенденція розвитку логістики в сфері надання транспортних послуг: перехід транспортних компаній до перевезення все більш дрібних партій вантажів і індивідуалізація обслуговування споживачів;



розширення й будівництво великих вантажних терміналів, що забезпечують швидке навантаження й розвантаження транспортних засобів; автоматизація й інформатизація процесу обліку, пересування й доставки вантажу; розширення кількості виконуваних логістичних функцій логістичними компаніями і їх універсалізацією в наданні послуг; поступове стирання галузевих і територіальних границь із одночасним формуванням трансконтинентальних, міжнаціональних логістичних систем.

Перспективи розвитку транспортної складової українського ринку логістичних послуг у визначальному ступені залежать від наступних факторів:

- динаміки економічного росту й споживчого попиту;
  - рівня розвитку транспортної інфраструктури;
  - стану транспортних засобів і рухомого складу з погляду відповідності комерційним і технічним вимогам;
  - відповідності якості й вартості пропонованих послуг запитам клієнтів;
  - адміністративного й законодавчого регулювання, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності національних перевізників;
  - ефективності механізмів державної підтримки проектів у транспортному комплексі.
- Узагальнюючи міжнародний досвід розвитку транспортно-логістичного сервісу, можна відзначити наступні тенденції: відбувається інтеграція й інтернаціоналізація транспортно-логістичних послуг; мережі регіональних розподільних центрів формуються шляхом інтеграції незалежних підприємств, як складових частин державної політики в сфері системи вантажо- і товароруку; створюються міжнародні логістичні центри, що обслуговують як внутрішні, так і зовнішні вантажні й інформаційні потоки.

Прогнозований значний ріст обсягів світової торгівлі, особливо в трикутнику Північна Америка, Європа й країни Південно-Східної Азії, включаючи Китай об'єктивно вимагає адекватної участі транспорту для обслуговування експортно-імпортних операцій. Світовий обсяг експорту за останні 50 років виріс в 10 разів і продовжує збільшуватися більш високими темпами, ніж ВВП відповідних країн. Щоденний обсяг транспортних операцій у цей час перевищує 1,5 трлн. доларів США, тоді як 30 років тому він становив 15 млрд. доларів. У цих умовах незмірно зростають роль і значення світової транспортної системи. Транспорт, будучи матеріальною базою й інструментом товарообміну між окремими регіонами, одночасно виступає як фактор, що створює й організує єдиний світовий економічний простір, сприяє подальшому розвитку територіального поділу праці й реалізації порівняльних регіональних переваг.

До укладання міжнародних торговельних контрактів необхідно врахувати

транспортний фактор і з'ясувати світові ціни на транспортування експортно-імпоротної продукції. Цей фактор характеризує рівень суспільно необхідних витрат на доставку товарів від постачальника до споживача, при цьому оцінюється ефективність транспортного обслуговування на всьому маршруті. У міжнародному товарообміні транспортні характеристики можна розділити на кількісні і якісні. До першого належать географія перевезень, стан економіки, технологія перевантаження й інші. До других – швидкість доставки товару, схоронність перевезеного вантажу, регулярність курсування транспорту, експлуатаційна надійність та ін. Транспортний фактор істотно впливає на ціну товару. Мова йде про урахування транспортної складової в ціні товару, виходячи з географічного розташування партнерів по відношенню друг до друга й до центрів міжнародної торгівлі товаром, а також встановлення економічно обґрунтованих тарифів на перевезення вантажів, що відображають представницький рівень світових цін у транспортній сфері. При цьому можуть діяти два принципи урахування в цінах взаємного розташування виробників і споживачів: взаємної вигоди й конкурентний. Останній для світової торгівлі є найпоширенішим і характерним. Це принцип, коли здійснюються розподіл вигід і не вигід місця розташування на світовому ринку залежно від конкуренції або співвідношення між попитом та пропозицією на обмінюваний товар. При перевищенні попиту основне навантаження транспортних видатків лягає на покупця. Видатки по транспортуванню можуть бути значними. Тому до підписання контракту необхідно розрахувати всі витрати по всіх ланках транспортних операцій по переміщенню товару [2].

У цей час в Україні нормативи якості визначаються транспортом, виходячи зі своїх можливостей і вони не враховують багатьох вимог споживачів його послуг. У процесі виконання контрактних зобов'язань по поставці товарів сторони вступають у договірні відносини як із транспортними організаціями у своїх країнах, так і за рубежом. Насамперед, мова йде про перевезення вантажів від виробників до вихідних пунктів у своїй країні. Тут використовується головним чином залізничний, автомобільний, річковий транспорт. А далі підключається міжнародний транспорт, де головну роль відіграють морський і автомобільний. Міжнародні залізничні перевезення здійснюються на підставі двосторонніх і багатосторонніх угод, які укладають відповідні органи держав-учасників, по єдиному транспортному документу - міжнародній накладній, що є договором перевезення. Західноєвропейські країни координують діяльність залізниць на основі договірного акту КОТІФ [2]. У залізничному сполученні із цими країнами залізниці СНД аналогічних міжнародних угод не мають. Східноєвропейські країни мають свою угоду про пряме залізничне сполучення

СМГС, у якому беруть участь також країни Азії (Китай, Корея, Монголія, В'єтнам) [3]. В 1991 році з угоди вийшли європейські країни, але форма накладної при відправленні вантажів з території й на територію країн колишнього СРСР збереглася. Доставка вантажів у західні країни й назад здійснюється з переоформленням договору перевезення на вихідних прикордонних станціях залізниць інших країн, які є учасницями СМГС і КОТІФ. Відповідно до Міжнародного транзитного тарифу (МТК) перевезення вантажів країн СНД оформляється перевізними документами СМГС до вихідної прикордонної станції останньої транзитної дороги, що бере участь у СМГС. СМГС встановлює порядок прийому вантажів до перевезення й видачі їх одержувачеві, укладання договору перевезення, комерційних реквізитів залізничної накладної, строки доставки вантажів, правила перевезення вантажів на особливих умовах (довгомірні, великовагові, небезпечні, хімічні, швидкопсувні, живність).

Основні умови, які складаються в міжнародних автомобільних вантажних перевезеннях, регулює Конвенція про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів ЕЕК ООН (КДПГ - СМР), підписана в Женеві 19 травня 1956 р. [4]. Вона застосовується до будь-якого договору про перевезення вантажів автотранспортом, коли місця прийняття до перевезення й доставки вантажів, зазначені в договорі, перебувають у різних країнах, з яких принаймні одна є учасницею конвенції. В 1983 році до конвенції приєднався СРСР. При автодорожніх перевезеннях вантажів без їх проміжного перевантаження через митні кордони декількох держав застосовується міжнародний документ - книжка МДП (Comet TIR). Таке перевезення вантажів регулюється Митною конвенцією про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП від 14 листопада 1975 г) [4]. Видається ця книжка асоціацією, що входить до складу Міжнародного союзу автомобільного транспорту й уповноважена митною владою.

Транспортування вантажів повітряним шляхом регулюється законодавчими актами про авіаперевезення. Перевезення товарів оформляється авіавантажною накладною, що виписується відправником вантажу й підтверджує наявність договору між відправником вантажу й перевізником про перевезення вантажу по авіалініях перевізника. Вона не є товаросупроводжувальним документом, видається в трьох справжніх екземплярах і вручається перевізникові разом з товаром.

При перевезеннях морським транспортом укладаються договори відповідно до вказівок, викладених в нормативних документах, - Кодексі торговельного мореплавання (КТМ), уставах [49]. Основний зміст договору морського перевезення вантажів відповідно до КТМ полягає в тому, що перевізник

(фрахтівник) зобов'язується прийняти від відправника вантажу (фрахтувальника) вантаж, доставити його в цілості в передбачене договором місце призначення й там здати фрахтувальникові або по його вказівці іншому одержувачеві вантажу, а відправник вантажу зобов'язується в погоджений термін надати передбачений договором вантаж для навантаження його на судно, сплатити обумовлену провізну плату (тариф, фрахт) і прийняти вантаж від судна в пункті призначення.

Сьогодні в Україні нормативи якості визначаються транспортом, виходячи зі своїх можливостей вони не враховують багатьох вимог споживачів його послуг. Отже, комплексне підвищення привабливості транспортних коридорів для транзитного руху, удосконалювання послуг потрібно здійснювати за такими критеріями, як точність, надійність і швидкість транспортування. Так, як, із правовим забезпеченням експорту транспортних послуг на транспорті виникають серйозні проблеми, необхідне створення системи забезпечення безпеки й універсальності руху, метою якого повинна бути розробка й удосконалювання норм міжнародного права в області перевезень. У цілому регламент здійснення вантажних перевезень удосконалюється рік у рік, убираючи в себе всі нові тенденції й одержуючи своє оформлення в укладанні угод, договорів, різних конвенцій і т.п. Україні варто було б не упускати можливості для розширення своїх прав у цій сфері, активно беручи участь у міжнародній правочинній діяльності, що стосується вантажних перевезень.

#### **Література:**

1. Димарчук С. М. Питання формування регіональних транспортно-логістичних систем // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: Зб. наук. пр.: Сер. "Зайнятість, праця та соціальна інфраструктура". – Луцьк, 2002. – Вип. 8. – № 3. – С. 163–170.

3. Пашенко Ю. Є. Розвиток та розміщення транспортно-дорожнього комплексу України: Монографія / За ред. С. І. Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2003. – 467 с.

4. Пирожков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України в контексті розширення ЄС і формування ЄСП // Економіка України. – 2005. – № 3. – С. 4–19.

5. Правове регулювання сфери транспорту в Європейському Союзі та в Україні: Т. 1 / За ред. канд. екон. наук. В. Г. Дідика. – К.: ТОВ "Ніка-Прінт", 2006. – 392 с.

# **Part 3**

**HOSPITALITY AND TOURISM  
INDUSTRY: STATUS AND  
CHALLENGES**

**ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ТА  
ТУРИЗМУ: СТАН ТА ВИКЛИКИ**

### **3.1. Ways to restore the Ukraine tourist business in the war**

The global tourism industry has experienced severe economic difficulties in recent years due to the coronavirus pandemic and the anti-epidemic measures implemented by the World Health Organization. The international tourism industry turned out to be one of the most affected sectors of the economy. However, in January 2022, positive trends began to be observed, such as an increase in bookings for the summer and spring seasons, as well as a gradual recovery of tourism enterprises after a deep crisis.

In various regions of the world, a significant revival of the tourist flow was recorded compared to the low level of 2021, in particular in Europe (+350%) and America (+112%). However, this growth did not compensate for the losses reported in the pandemic year 2020, and total arrivals remained 36% and 40% below 2019 levels, respectively [3,4].

However, Russian invasion of Ukraine deepened global economic uncertainty and undermined consumer confidence. It also cast doubt on Europe as a destination for peaceful tourism and created uncertainty about investment in the tourism industry.

The Ukrainian tourism sector, like the whole world, suffered as a result of a deep crisis and had difficulties with survival. Despite this, at the end of 2021 there were visible positive signs of the revival of tourism: the number of foreign tourists who visited Ukraine reached 3 million people [2], bookings were made for the 2022 season, and the owners of tourism enterprises hoped for a successful year and increased profits, as after the coronavirus pandemic, the demand for tourist services began to grow again. However, at the beginning of the year, when tensions between Ukraine and Russia intensified, the number of cancelled reservations increased. With the beginning of the war, the tourism industry fell into the worst situation in the history of Ukrainian tourism. Preservation of the tourism industry of Ukraine for future generations becomes an extremely important issue, which we try to deal with in our article, analysing the current state of affairs and predicting possible losses in the future.

The war in Ukraine creates new challenges for the global economic environment and threatens to restore confidence in travel safety. Even if Ukraine accounts for less than 1% of global international tourism spending in 2020, the closure of airspace and the ban on Russian carriers will affect domestic European tourism. It also leads to disruptions on long-haul flights between Europe and East Asia, increasing costs. The global tourism industry could lose at least \$14 billion in revenue if the conflict continues [5].

The World Organization of the United Nations initiated a meeting of the UN Security Council under the Arria formula on the topic: "Destruction of cultural heritage as a result of Russian aggression against Ukraine." This meeting was attended by permanent representatives of the countries in the UN, as well as representatives of UNESCO and the International Council of Monuments and Landmarks (ICOMOS), who recently visited Ukraine. Since the beginning of the military aggression on the Russian side, 423 crimes against Ukrainian cultural heritage have been committed, and this number may increase as the conflict continues. Both historical and natural objects are damaged. Among the damaged objects are 128 immovable cultural heritage objects that have the official status of monuments, 147 religious' buildings (50 of them are registered as monuments of history, architecture and urban planning or valuable historical buildings), 136 of them belong to Christian communities (125 - Orthodox, 10 - Protestant, 2 - Catholic), 4 - Islamic and 6 - Jewish. In addition, 46 memorial monuments commemorating historical figures and events from the 19th to the beginning of the 21st century, 33 museums and nature reserves, 59 cultural centers, theatres, and cinemas, as well as 40 libraries were affected [5].

The terrible consequences of the war in Ukraine affected many tourist sites and locations throughout the country. Destruction of objects of immovable cultural heritage, in particular due to rocket attacks, bombings and artillery fire, was recorded in 15 regions of Ukraine, covering almost the entire territory of the country.

Temporarily occupied territories, such as the Luhansk and Donetsk regions in the east, as well as the border areas with Belarus, have lost natural tourist locations. This includes such places as Oleshkivskiy sands, Askania-Nova, Kinborska spit, Dzharylgach, the coast of the Sea of Azov (Genichesk and Pink salt lakes, Kyrylivka, Skadovsk, Berdyansk, Ochakiv, partially Scythian mound) [5].

The Russian army does not pay attention to religious buildings, which leads to the destruction of many churches and places of religious significance. Since the beginning of the conflict, they have destroyed at least 183 religious' buildings, of which 5 are Muslim, 5 are Jewish, and the remaining 173 are Christian. The most damage was recorded in Donetsk (45) and Luhansk (40) regions, as well as in Kyiv (34) and Kharkiv (25) regions [5]. Some of the damaged sites include the Sviatohirsk Lavra and cathedrals of Chernihiv Oblast, the 11th-century Transfiguration Cathedral, the 18th-century Catherine Church, the 12th-century Borysoglib Cathedral, the 11th-century Yelets Assumption Monastery, and others.

In addition, due to the conflict, the Chernobyl zone, which was popular with foreign and domestic tourists interested in dark tourism, became inaccessible. The hotel infrastructure of such cities as Chernihiv, Odesa, and Bakhmut is badly damaged [5].

The war has a serious impact on the tourism industry and cultural tourism in Ukraine, destroying valuable heritage sites and nature reserves and hindering the development of the country's tourism potential.

Thus, the war in Ukraine has serious consequences for the transport infrastructure, which is an important component of the tourism industry. Damage to roads, airports, railways, bridges, and other transport infrastructure in various regions of the country complicates tourism activities and hinders the normal functioning and development of industry.

According to estimates, about 23.8 thousand km of roads need to be repaired, which will require significant costs. Airports, in particular 11 facilities, are also damaged and need restoration. Railway tracks and bridges are also in need of repair, which represents a significant financial challenge. The water transport infrastructure, in particular the ports of Odesa and the occupied territories, also suffered because of the war [1].

The economic situation in the country is generally paralyzed, and all industries, including tourism, have suffered. Tourist activity has practically stopped both domestically and internationally. The recovery of the tourism industry will be a long process, which will require the rebuilding of infrastructure and the restoration of international connections.

Damage to cultural and infrastructural heritage also has a negative impact on the country's tourism sector and affects the efficiency of its economy. The tourist tax, which is an important economic indicator, depends on the number of tourists in the region, and the decrease in tourist flow during the conflict leads to a decrease in the revenue from this tax. Although before the war, the tourism industry showed positive recovery trends after the pandemic, the conflict again slowed down this process [5].

Consequently, the war in Ukraine has a serious impact on tourism and the country's transport infrastructure, and the recovery of the tourism industry will be a long process that will require significant efforts and investments.

In connection with the beginning of the occupation, some regions of Ukraine, in particular the eastern, central and southern regions, suffered as a result of the conflict, which forced many people to move to safer western regions. This flow of internally displaced persons contributed to the increase in the tourist tax, as they paid it when staying in hotels and other accommodations.

Thus, the increase in the volume of tourist tax is the result of internal resettlement of citizens, and not an indicator of the success of the tourism industry. The situation with tourism in Ukraine remains difficult due to the conflict and damage to the transport infrastructure, cultural facilities and the general economic situation.



The largest contribution to the total amount of taxes is provided by hotels and sanatoriums, their revenues amount to 57%. Travel agencies are in second place with revenues of 19%, and tour operators are in third place with 11%.

Campsites, campsites, children's recreation camps and private estates have lower rates of tax payment, accounting for 9% and 4% of the total amount, respectively. This can be explained by various factors, such as the scale of the activity, the level of popularity and the number of customers.

In general, these data indicate a significant contribution of the tourism industry to the country's budget, but at the same time indicate a decrease in the amount of taxes paid compared to the previous year, which may be related to the difficult situation in the tourism industry due to the conflict and occupation.

According to the State Tourism Development Agency (DART), the amount of tax revenues in the first four months of 2022 decreased by 24% compared to the corresponding period of 2021. A particularly significant decrease was recorded in the sector of campsites, camping sites and children's recreation camps, where tax payments decreased by 58% [5].

However, some segments of the tourism industry showed growth. Travel agencies showed a significant increase in tax payment by 85%. There was also growth in the tourism operators and private estates sectors, where tax payments increased by 5% for both categories.

Analysts attribute these changes to the fact that early bookings for the New Year and Christmas holidays usually occur in the first months of the year, and this may explain the significant increase in tax payments by travel agencies. However, the general trend remains downward compared to the previous year.

The cultural, sports and tourism spheres in Ukraine suffered great losses because of military operations. The cultural sphere plays an important role in the formation of national identity; therefore, the restoration of damaged cultural institutions and objects is a key task of the country's post-war reconstruction. The tourism sphere is also an important factor for the development of the country, both from the economic point of view and from the point of view of integration into the world and European space. However, due to intense fighting and rocket attacks, security in the country is a serious threat, resulting in almost zero tourist attraction. Foreign tourists have limited opportunities to visit Ukraine due to increased danger and cancellation of air travel.

In addition, domestic tourism has also experienced a crisis, as the movement of people has been driven not by the desire to visit new regions for tourism purposes, but by seeking safety in safer regions. The mining of the coastal zone and the temporary occupation of some areas also led to the closure of a tourist destination that previously attracted domestic tourists, especially in summer.

The military actions have a serious impact on culture, sports and tourism in Ukraine, and the recovery of these areas will be an important stage in the process of post-war reconstruction of the country. During the restoration, special attention should be paid to the restoration of damaged objects, the restoration of security and the promotion of the restoration of the trust of both domestic and foreign tourists.

According to the indicated data, direct losses amount to \$0.7 billion or UAH 21.9 billion. During the war, at least 527 cultural objects, 36 religious' buildings, 49 cultural tourism objects and 95 sports facilities were damaged or destroyed. These figures indicate serious losses and damage in these areas, which has a negative impact on the country's cultural heritage, tourism and sports development. Restoration and reconstruction of damaged objects will require significant efforts and investments. Also, it is necessary to ensure safety and stability for the restoration of the tourist flow and the development of the cultural and sports industry in the future.

The assessment of losses in the cultural heritage of Ukraine to date is based on available data on damaged or destroyed objects provided by witnesses and local administrations. Since many of the affected facilities are located in war zones, access to them is limited, which leads to incomplete information about the damage [5].

As of June 13, 2023, total indirect losses in the spheres of culture, tourism and sports amount to UAH 126.3 billion. Of this amount, UAH 15.5 billion is allocated to culture and sports, and UAH 110.8 billion to tourism. The assessment of the value of damaged or destroyed cultural objects is complicated by the difficulties in assessing the value of the interior decoration of religious and other cultural buildings, objects of art, decorations, exhibits, icons, frescoes, etc., contained inside the buildings. The cost of damaged objects that have cultural value may vary depending on the possibility of restoration of these objects and the cost of the restoration itself.

Table 3.1

Direct and indirect losses of cultural institutions, sports facilities, and tourism because of military aggression against Ukraine

Types of losses	Initial number of objects, units.	The number of damaged objects, units.	Estimated losses, billion UAH	Estimated losses, billion US dollars
<b>Direct damages</b>				
<b><i>Destroyed:</i></b>				
Cultural sphere	2135	280	9.6	0.4
Tourist sphere	1876	28	0.3	0.0
<b><i>Damaged:</i></b>				
Cultural sphere	2135	247	5.6	0.2
Tourist sphere	1876	21	0.1	0.0

<b><i>Total direct infrastructure damage</i></b>			<b>15.6</b>	<b>0.6</b>
<b>Indirect losses</b>				
Decrease in the income of the culture and sports sector			15.5	0.5
Decrease in the income of the tourist industry			110.8	3.8
<b><i>Total indirect losses of the industry</i></b>			<b>126.3</b>	<b>4.3</b>

Source: developed by the author based on [5]

According to documented data, since the beginning of the Russian military aggression, 32 temples/churches, 4 monasteries, 253 houses of culture/palaces of culture, 31 sports schools, 36 museums and 49 tourist facilities have been damaged in Ukraine. These facilities are mainly located in 14 regions of the country: Dnipro, Donetsk, Zhytomyr, Zaporizhzhya, Kyiv, Luhansk, Lviv, Mykolaiv, Odesa, Sumy, Kharkiv, Kherson, Chernihiv and Kyiv. It should be noted that these data are only documented cases, and their number may increase depending on changes in the situation and the ability to access damaged objects.

The spheres of culture and tourism are interdependent. Cultural and tourist zones create attractiveness for such places. The greatest losses are observed precisely in such zones since the destruction and damage of cultural objects lead to significant losses both in the cultural sphere and in the tourist sphere. This relationship also works in the opposite direction. Accordingly, this leads to indirect economic losses due to the destruction of the most attractive cultural and touristic objects, the migration of the cultural community and the lack of domestic and foreign tourists.

Losses of cultural and touristic objects lead to partial losses of cultural and touristic value of certain regions of Ukraine, which may lead to loss of economic and financial support in the future. For example, according to experts' estimates, about 50,000 people have lost or may lose their jobs in the field of culture and tourism due to the closure of institutions.

The migration of representatives of professional communities is also an important factor in indirect losses because culture is shaped by the people who work in this field. Many migrants, choirs and ensembles, even within the borders of Ukraine, can lead to an imbalance in the financial situation in different regions in favour of more "safe" places.

Tourism in Ukraine suffers significant financial losses. First, it relates to a decrease in the total number of tourists. Ukraine lost foreign tourists, the number of whom in 2020 was about 4 million, of which almost 90,000 used the services of

Ukrainian travel agencies. The situation is similar with domestic tourism. Due to active hostilities, threats of rocket attacks and mined tourist zones, 13 out of 24 regions have completely lost tourism (100% of tourism enterprises have stopped working) or stopped it partially (50% of tourism enterprises have stopped working). Thus, the restoration of damaged and destroyed cultural and tourist facilities will require significant investments. The "build back better" principle involves not only the restoration of objects in their previous state, but also considering modern standards and requirements.

Table 3.2

Preliminary assessment of the recovery needs of the culture, sports and tourism sectors

Types of losses	Estimated losses, billion UAH	Estimated losses, billion US dollars
Repair and reconstruction of damaged cultural assets	20.7	0.7
Repair and reconstruction of damaged assets in the sports field	4.9	0.1
Repair and reconstruction of damaged religious objects and institutions	3.0	0.1
Repair and reconstruction of objects of the tourist industry	0.4	0.0
Compensation of a part of indirect losses for the support and restoration of enterprises in the cultural spheres	3.1	0.1
Compensation of a part of indirect losses for the support and restoration of enterprises in the tourism sector	11.1	0.4
Costs for surveying the coastal tourist zone for demining	0.9	0.0
Costs for demining the coastal tourist zone	4.4	0.2
<b>General preliminary need for restoration</b>	<b>48.5</b>	<b>1.6</b>

Source: developed by the author based on [5]

One important aspect is inclusiveness, which means that buildings and facilities must be accessible to people with special physical needs. This may include the availability of ramps, elevators, special conditions for movement and other amenities that ensure equal opportunities for all citizens.

Security aspects must also be considered. Buildings and objects must meet the requirements for fire safety, contain the necessary bomb shelters, fire exits and other measures that ensure safety in case of emergency situations.

Another aspect is energy efficiency. When renovating objects, the requirements for thermal insulation and energy efficiency should be observed. This will help reduce heating and energy costs, as well as reduce the negative impact on the environment.

Considering these principles during the restoration of cultural and tourist facilities will contribute to the creation of more sustainable, safe and efficient structures that meet the needs of different categories of visitors and contribute to the development of the cultural and tourist sectors.

Thus, the increase in prices for construction materials can significantly increase the cost of restoration of cultural and tourist facilities. Cement, concrete, rebar, glass and other materials are the main components of construction work, and their increase in cost can affect the overall costs.

In addition, preserving the value of cultural objects involves not only their restoration, but also financing the relocation of movable cultural objects that can be transported to safer places or require strengthening of structures to protect against possible dangers, such as missile strikes or natural disasters. This may also result in additional costs.

Demining of coastal tourist areas is an important aspect of tourism recovery, especially in coastal areas. This is a task that requires significant resources, both in terms of funding and time. The demining process may take several years, and until the area is completely demined, coastal tourist areas will remain unsafe and inaccessible to visitors.

In addition, the restoration of tourism, sports and culture requires the support of the economy and the population, which are directly involved in these areas. Funding should include assistance to private enterprises and government agencies to restore their capabilities to pre-war levels, as well as support for some time after the end of the conflict.

Considering all these factors is important for developing an effective recovery plan and providing the necessary financial resources for the recovery of tourism, sports and culture in accordance with the principle of "build back better" [5].

### **References:**

1. Bezuhla L. (2020) Osoblyvosti marketynhovoyi diyal'nosti u sferi turystychnykh posluh [Peculiarities of marketing activities in the field of tourist services]. *Isnuyucha praktyka ta novitni tendentsiyi v upravlinni sub'yektamy hospodaryuvannya riznykh orhanizatsiyno-pravovykh form : kolektyvna monohrafiya / za red. L. M. Savchuk, L. M. Bandorinoyi* [Existing practice and the latest trends in the

management of economic entities of various organizational and legal forms: a collective monograph / edited by L. M. Savchuk, L. M. Bandorinoi]. Dnipro: Porohy, P. 515-523. URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2992>. (in Ukrainian)

2. Antonenko I. (2013) Derzhavne rehulyuvannya prosuvannya turystychnoho produktu: mizhnarodnyi ta vitchyznyanyi dosvid [State Regulation of the Tourist Product Promotion: International and Domestic Experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience] № 21. p. 17-22 URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=3179&i=2> (in Ukrainian)

3. Tourism Statistics. URL : <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometerrus.2020.18.1.1>

4. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism. Economic Impact 2019. URL: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

5. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury, nepryami vtraty ekonomiky vid ruinuван` vnaslidok viis`kovoї ahresii rosii proty Ukrainy [Report on direct damage to infrastructure, indirect losses to the economy from the destruction caused by russia's military aggression against Ukraine] 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (in Ukrainian)

### **3.2. Restoration of the tourist and recreation attractiveness of destinations on the basis of sustainable development**

#### **Відновлення туристично-рекреаційної привабливості дестинацій на засадах сталого розвитку**

Рівень популярності певної туристично-рекреаційної території багато в чому визначається рівнем туристичної привабливості (атрактивності). У загальному вигляді під привабливістю розуміють можливість туристських об'єктів викликати захоплення своєю унікальністю та специфікою, залучити унікальністю своїх властивостей.

Території без яскраво вираженої туристської привабливості це території, де обсяги в'їзних туристських потоків дуже низькі, внаслідок неефективності та нераціональності використання туристично-рекреаційного потенціалу або його недостатності, а також недостатньої розвиненості інфраструктури туризму. Привабливість території ґрунтується насамперед на наявності певних ресурсів, як природних, так і культурно-історичних, соціально-економічних, а також на наявності відповідної матеріально-технічної бази, включаючи насичену та розвинену транспортну інфраструктуру, наявність широкого

вибору закладів розміщення та харчування тощо. Однак такі ресурси не завжди можуть забезпечити високий рівень привабливості певних територій. Нині існує низка способів визначення туристично-рекреаційної привабливості території, наприклад, за допомогою системи взаємозалежних показників. Оскільки подібні показники є і кількісними, і якісними характеристиками туристичної сфери території, то для оцінки ступеня її привабливості доцільніше використовувати динаміку темпів приросту аналізованих показників або використовувати бальні оцінки.

Дослідження в області рекреаційного поділу територій, розробки таксономічної рекреаційної класифікації проводили Писаревський І. та Мелешко К. [1], Запотоцький С. та Горин І. [2], Пригара О. та ін. [3], Хлопак С. [4], Бондаренко Л. [5] та інші автори.

Ряд вчених проводили дослідження щодо оцінювання туристичного потенціалу окремих регіонів, як, наприклад, Барвінок Н. щодо деяких громад Кіровоградської області [6], Юхновська Ю. щодо Запорізької області [7], а Машіка Г. – стосовно Карпатського регіону [8]. Також необхідно відзначити науковий доробок Юхновської Ю. щодо розробки авторського методичного підходу до оцінювання туристичного потенціалу України, заснованого на кількісному оцінюванні туристичної привабливості на рівні країни, який враховує змістовну складову наповнення інноваційного потенціалу туристичних підприємств [9]. Тим не менше, проблема оцінки та максимально ефективного залучення туристично-рекреаційного потенціалу територій із низьким та середнім рівнем туристичної привабливості залишається актуальною, що і зумовило вибір теми дослідження.

Розвитку туризму на територіях без вираженої туристської привабливості перешкоджає ряд факторів, серед яких:

- слабо розвинена транспортна інфраструктура;
- високий рівень сезонності на туристському ринку;
- відсутність або недостатня кількість туристичних об'єктів, що мають високу привабливість, неефективне використання туристичного потенціалу;
- низьке значення показників забезпеченості засобами розміщення, слабка диференціація готельних організацій;
- нерозвиненість окремих форм та сегментів туризму;
- відсутність чи низькі обсяги фінансування туристської сфери, слабе просування територіального туристського продукту.

Низькі значення рівня туристично-рекреаційної привабливості територій зовсім не свідчать про те, що розвиток туристичного сектора безперспективний і не вигідний для відповідного регіону. Існують приклади трансформації малоперспективних з точки зору розвитку туризму територій у популярні

туристські дестинації на основі відповідного використання маркетингу та підтримки органами місцевої влади. Прикладом можуть бути промислові території, виробничі процеси на яких припинено, а індустріальні ландшафти дозволяють організувати екстремальний (скелі МОДРу, Кривий Ріг), темний (територія ЧАЕС), пізнавальний туризм (Боржавська та Гайворонська вузькоколійки) тощо.

Таким чином, під туристично-рекреаційною привабливістю території слід розуміти туристичний потенціал території, експлуатація якого забезпечує інноваційний розвиток самої території, оптимальне туристське навантаження, збереження і навіть відновлення природних, а також соціально-економічних ресурсів, досягнення економічної ефективності, не порушуючи при цьому екологічну рівновагу навколишньої внутрішньої та довкілля. Отже, туристично-рекреаційна привабливість території не може бути реалізована без врахування принципів сталого (стійкого) розвитку, який, в свою чергу, може бути забезпечений лише на основі відповідальних інвестицій в туристичну сферу.

Одним із інструментів, спрямованих на підвищення привабливості територій та стимулювання розвитку туристичних сегментів, є маркетинг території. Під територіальним маркетингом розуміється такий вид діяльності, що дозволяє оцінити залучення інвестицій, процес створення певних туристичних переваг територіального утворення. Територіальний маркетинг спрямований на розробку програм, що сприяють не тільки просуванню та вдосконаленню туристичного бізнесу, а також на залучення більшої кількості туристів, регулювання їх потоків, враховуючи при цьому туристично-рекреаційне навантаження і взаємини з місцевими співтовариствами з метою досягнення високого рівня туристської привабливості, забезпечуючи частини територіального бюджету.

Однак, саме природний комплекс та наявність туристських ресурсів є найважливішими елементами туристично-рекреаційної привабливості територій [10]. Структура природного комплексу, як правило, включає: кліматичні особливості території, наявність водних ресурсів, прибережних зон, водойм, забезпеченість мінеральними джерелами, лікувальними грязями, своєрідність рослинного та тваринного світу, наявність національних парків та заповідників, мисливських та рибальських баз та угідь, мальовничих територій, унікальні природні пам'ятки тощо.

Природна туристична привабливість визначається такими факторами:

- красою природних об'єктів та природних атракцій;
- м'якістю кліматичних параметрів та комфортністю температури;
- чистотою річок та озер та інших водойм;



– сприятливою екологічною ситуацією.

Чим вище насиченість території природними ресурсами, тим більша задоволеність туристських потреб. З розвитком конкретних форм туризму тісно пов'язане вивчення та оцінка туристично-рекреаційного потенціалу за видами ресурсів. Зростанню привабливості природного потенціалу території, а отже і її туристично-рекреаційної привабливості, сприяє наявність екзотичності, неповторності та унікальності ландшафту, що впливає на психофізіологічний стан туриста, його моральне та естетичне задоволення.

Розглянемо докладніше деякі подані підходи до оцінки визначення рівня туристської привабливості території. Оцінка природного потенціалу виходячи із запасів його складових, виснаження та відновлення в природних комплексах, незважаючи на доволі значну поширеність у відповідній науковій літературі, не дозволяє оцінювати «рекреаційний» ефект при використанні природних можливостей території, її привабливості, екологічності та інших параметрів. Подолання подібних проблем ґрунтується на використанні низки методик, що пропонуються різними дослідниками туристичної сфери, наприклад, інтегральна оцінка привабливості туристської території, яка заснована на експертних оцінках та статистичному аналізі, врахування природних, екологічних, соціально-економічних фактори та умов розвитку території шляхом обчислення системи показників на основі вагових коефіцієнтів. Є також широкий перелік інших інструментів (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до оцінювання туристично-рекреаційної привабливості територій з позицій сталого розвитку**

Назва підходу	Інструменти	Переваги	Обмеження
Рейтинговий	Інтегрування, бальні оцінки	Простота обчислень	Низький ступінь довірчих інтервалів
Нормативний	Система показників, шкала порогових значень	Обмеження рамками досліджуваної системи	Неможливість порівняння з іншими соціально-економічними системами
Інтегральний	Кореляційно-регресійний аналіз	Кількісне співставлення ключових індикаторів та інтегральних	Складність у розрахунках та у застосуванні

		показників	
Функціональ- ний	Дослідження окремих сегментів туристичної діяльності: готельний бізнес, туроператори	Вивчення як блоків (елементів) окремих сфер (напрямів) економічної діяльності.	Відсутність або недостатня повнота статистичної інформації

Джерело: узагальнено автором на основі [1-4]

Надзвичайно важливим аспектом розвитку туристичної галузі є узгодження її із основними положеннями сталого розвитку. Звідси випливає популяризація більш відповідальних туристичних активностей. Концепція сталого туризму – це одна з найбільш молодих концепцій, спрямована на екологічно безпечний туризм. Відповідно до цієї концепції управління ресурсним потенціалом має бути спрямоване на задоволення економічних, соціальних та естетичних потреб, зберігаючи при цьому культурні цілісності, екологічну рівновагу в природному середовищі, а також інноваційну сприйнятливість та різноманітність екосистем.

Забезпечення сталого розвитку туризму включає різні підходи та стратегії, спрямовані на збалансоване задоволення потреб сучасних туристів та збереження природних, культурних та соціальних ресурсів для майбутніх поколінь. Основні підходи до забезпечення сталого розвитку туризму включають:

1. Економічний підхід:

– сталість економічного зростання. Забезпечення сталого зростання економіки туризму, щоб гарантувати тривалість та стабільність економічних вигод від туризму;

– економічна ефективність. Максимізація економічних вигод туризму та оптимізація використання ресурсів.

2. Екологічний підхід:

– збереження природи та оточуючого середовища. Мінімізація негативного впливу туризму на природу та реалізація екологічних заходів для збереження біорізноманіття;

– управління відходами та енергоефективність. Раціональне управління відходами та споживанням енергії у туристичних об'єктах.

3. Соціокультурний підхід:

– збереження культурної спадщини. Забезпечення збереження та відтворення культурної спадщини, традицій та способу життя місцевого населення;

– забезпечення соціального благополуччя. Посилення ролі туризму у покращенні соціального статусу та якості життя місцевого населення, а також забезпечення справедливого розподілу користі від туризму.

#### 4. Управлінський підхід:

– стратегічне планування та управління. Розробка та впровадження стратегічних планів та політик для забезпечення сталого розвитку туризму;

– участь стейкхолдерів. Включення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процес управління туризмом для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

#### 5. Глобальний підхід:

– міжнародна співпраця. Співпраця між країнами та міжнародними організаціями для спільного вирішення проблем та забезпечення сталого розвитку туризму на глобальному рівні.

Ці підходи мають на меті забезпечити гармонійний розвиток туризму, який враховує економічні, екологічні, соціокультурні та управлінські аспекти, сприяючи збереженню ресурсів та покращенню якості життя спільнот.

Стійкий розвиток туризму пов'язаний із проявом синергетичних ефектів, оскільки він з'єднує і надає комплексність системі, яка складається з кількох різномірних сфер діяльності – економічної, соціальної, екологічної, інноваційної, створюючи при цьому ефекти стійкості [26]. Щоб оцінити рівень стійкості туризму необхідно чітко визначити показники, які мають стати своєрідним барометром соціально-еколого-економічного стану туристської сфери. У широкому масштабі сталий розвиток туризму можливий, якщо буде дотримуватися умова узгодження діяльності всіх складових туристичної сфери.

У світовій практиці виділено такі основні критерії, яким мають задовольняти індикатори сталого розвитку [11]:

– можливість застосування у національному масштабі;

– простота для розуміння аудиторією;

– наявність кількісного вираження;

– прозорість та адекватність подання фактичної картини;

– поєднання екологічних, соціальних та економічних аспектів.

Продукт стійкого туризму – це продукт, який функціонує відповідно до внутрішнього та зовнішнього природного середовища та суспільства, приносячи економічні вигоди, а не негативні наслідки у розвитку туристичної діяльності. Тому, можна зробити висновок, що найбільш стійкими є такі види туристичної діяльності, в яких сумарний позитивний ефект по екологічним,

економічним та соціальним параметрам, проявляється найбільш яскраво (табл. 2).

Таблиця 2.

**Класифікація природоорієнтованого туризму за його змістовними компонентами**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Класифікаційні категорії</b>	
За видами природних та рекреаційних об'єктів	Сільський, аграрний	
	Лісовий	
	Гірський	
	Водний (морський, річковий, озерний)	
За видами транспортних маршрутів	<b>За видами територій</b>	<b>За видами транспорту</b>
	Прокладені через екологічно чисті зони	Автомобільний
	Прокладені через промислові зони	Залізничний
	Прокладені через локальні потенційно небезпечні зони	Велосипедний Кінний
За видами туристичних дестинацій	Об'єкти природно-заповідного фонду національного, регіонального та місцевого значення, пам'ятки природи	
	Території, змінені внаслідок діяльності людини: Промислові зони або зони ведення сільського господарства	
	Курортні зони, засновані на використанні природних лікувальних ресурсів	

Джерело: узагальнено автором

Всі розглянуті види туризму засновані на використанні природних ресурсів як органічного, так і неорганічного походження, тобто терміном, що їх об'єднує, є «природоорієнтований туризм». Відповідно до цього пропонуємо класифікацію природоорієнтованого туризму, засновану на видах природних рекреаційних ресурсів, які відрізняються за територіальною ознакою (в освоєних промислових та сільськогосподарських зонах та на незайманих людською діяльністю територіях), а також за видами природних об'єктів.

Таким чином, об'єднаний турпродукт це особливий, географічно визначений продукт, що складається з ряду елементів туристського потенціалу конкретного територіального утворення, об'єднаних єдиною метою,

спрямованої на якісне задоволення туристських потреб, що відрізняється оригінальністю, унікальністю та ринковою привабливістю. Формування та реалізація об'єднаного туристського продукту у сфері туризму регіону із низьким або середнім рівнем туристської привабливості дає низку переваг різним групам учасників цього процесу, а саме:

- територія отримує додаткову туристичну привабливість;
- мешканці отримують нові робочі місця за рахунок збільшення туристичного потоку – мультиплікатор зайнятості;
- туроператори, готельний та ресторанний бізнес, сектор розваг одержують приріст кількості споживачів послуг, що стимулює зростання інвестиційної привабливості туристичної сфери.

Доцільно розглядати перспективи відновлення туристично-рекреаційної привабливості територій України в умовах повоєнного відновлення в рамках кластерних процесів. Створення в рамках кластеру єдиного туристичного бренду та окремої організації, на яку буде покладено завдання маркетингу дестинації (DMO), дозволить оптимізувати витрати на просування та реалізацію туристичного продукту території. Туристичний кластер може об'єднувати приватний бізнес та громадський сектор в рамках туристичної галузі території. Кластер створюється для консолідації зусиль з метою пропозиції якісного туристичного продукту для гостей громади.

В рамках кластеру передбачається розробка та реєстрація бренду дестинації, створення локальної туристичної організації з маркетингу. Також доцільною є розробка туристичних маршрутів, інтернет ресурсу для просування туристичної пропозиції дестинації та проведення маркетингової кампанії. Брендінг територій без вираженої туристської привабливості – це формування концепції бренду об'єднаного туристичного продукту, заснованого на тісній комунікації із споживачами. За допомогою доведення до туристів інформації про унікальну ідентичність даної території та її відмінність від інших місць туристичного інтересу, туристичний бренд дозволяє споживачеві вибрати найбільш привабливі для себе види та напрямки подорожей.

Ефективна реалізація брендінгу природоорієнтованого туризму, дозволить підвищити туристичну привабливість території, забезпечивши унікальність турпродукту, а також потенційний та реальний попит на його. Вплив брендінгу природоорієнтованого туризму на привабливість території було оцінено за допомогою аналізу матриці коефіцієнтів матеріальних витрат і відносних показників доходів. Узагальнення та інтерпретація отриманих результатів було здійснено за допомогою побудови матриці рівня туристської привабливості території, яка показує наявність тісного взаємозв'язку між

брендингом природоорієнтованого туризму, як інноваційної складової його сталого розвитку та рівнем туристської привабливості території. Тісний зв'язок між ними означає, що зростання потоку доходу галузей економіки України, буде формувати ресурсну базу для подальшого розвитку природоорієнтованого туризму за допомогою залучення нових груп організацій, що взаємодіють з ними допоміжних організацій, постачальників матеріальних ресурсів, послуг тощо.

Вид туризму визначає систему комунікацій, набір туристичних послуг та товарів. Так, якщо територія має природно-ресурсний потенціал, то в системі створення інфраструктури повинна бути природно-орієнтована компонента: засобами розміщення є туристські бази, будинки відпочинку; є специфіка у формуванні харчування та системи дозвілля. У комплексі основних та додаткових послуг у турпродукті матиме найбільшу питому вагу послуги природно-орієнтованого профілю з усіх інших видів туризму. Оскільки окремі складові об'єднаного туристського продукту виконують різну роль, потрібно аналізувати їх відповідно до структурно-функціональних категорій. Це означає, що композицію складових частин, яка задовольняє різні потреби туристів, необхідно співвідносити до постійної головної потреби, тобто потреби відпочинку природі.

Узагальнені результати наукових та науково-прикладних досліджень свідчать про відчутний рекреаційно-туристичний потенціал нашої країни, який формується всіма наявними природними, історичними, культурними та соціально-економічними ресурсами. Сьогодні актуальними є формування природоорієнтованих рекреаційних, туристичних, санаторно-курортних просторів з метою ефективного та раціонального природокористування. Унікальність становища, природних умов та історичної спадщини України дозволяє розвивати на її території різні види як внутрішнього, і в'їзного туризму. Крім того, стає очевидним той факт, що природоорієнтований туризм тісно пов'язаний з іншими видами туризму, що існують як самостійні поняття і одночасно його складові компоненти.

### **Література:**

1. Писаревський І. М., Мелешко К. К. Туристично-рекреаційний потенціал як елемент конкурентоспроможності територій. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 148–154. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-148-154>

2. Zapototskyi S., Horyn I. Tourist and recreational potential of the Lviv region: geographical features of use and recreation. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Географія*. 2018. № 1 (70). С. 72-79.

3. Пригара О., Брик С., Голубець І. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в умовах сталого зростання економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-86>

4. Хлоп'як С.В. Нове туристичне районування України та перспективи його використання у регіональній політиці. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі*: матеріали сьомої міжн. наук.-практ. конф. Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2013. С. 174-176.

5. Бондаренко Л. Міжнародний досвід розвитку туристичних регіонів. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1(7). С. 15-20. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/72>

6. Барвінок Н. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу і туристичної інфраструктури Гайворонської та Завалівської територіальних громад Кіровоградської області. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 4–20. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281149](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281149)

7. Юхновська Ю. О. Формування стратегії розвитку кластеру туристичної галузі України та Запорізького регіону. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(2). С. 59-65. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_4\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(2)_10)

8. Машіка Г.В. Туристично-господарський потенціал Карпатського регіону як домінуюча складова його ефективного використання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: зб. наук. праць. Серія: «Геологія – Географія – Екологія»*. 2017. Вип. 46. С. 113-121.

9. Юхновська Ю. О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 54-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_4\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_4(2)_11).

10. Белобородова М.В., Юрчишина Л.І., Козинець А.П. Потенціал розвитку екотуризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 5-11. <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-31>

11. Кацемір, Я.В. Соціально-економічні чинники розвитку внутрішнього туризму в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 52-2. С.7-11.

### **3.3. Model of competitiveness of a tourism enterprise from the position of a business-oriented approach**

#### **Модель конкурентоспроможності туристичного підприємства з позиції бізнес-орієнтованого підходу**

На сьогодні головними завданнями туристичного підприємства є швидка адаптація до змін та належне впровадження стратегічних заходів щодо організації та ведення безперервного бізнесу, побудові конкретної і розвиненої системи якісного сервісу, що характеризується диверсифікацією шляхів просування та чітким розподіленням каналів продажу туристичного продукту із обов'язковим визначенням стратегічного напрямлення та високою продуктивністю цих шляхів.

Враховуючи нестабільну споживчу потребу, а також військовий стан, українському туристичному бізнесу необхідно звернути увагу саме на швидкість темпу розробки та розповсюдження нових пропозицій, які не потрібно накопичувати та реалізація яких буде обмежена у часовому інтервалі. Виходячи з цього, існує необхідність у застосуванні процесного підходу до управління сфокусованому саме на бізнес-процесах як сукупності взаємопов'язаних операцій, націлених на досягнення стратегічних бізнес-цілей. Оскільки попит та пропозиція визначаються відповідно до певного моменту часу, то підвищення конкурентоспроможності сервісу для споживача набуває більшої актуальності. Отже, туристичному бізнесу слід систематично переглядати бізнес-орієнтовану модель із обов'язковим врахуванням потреб та спроможності клієнтів, а не тільки на потребах і бажаннях бізнесу.

Теоретичні підходи щодо управління бізнес-процесами на туристичних підприємствах досліджені і розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими: Шейном Л., Беккером Й., Саймоном К Давенпортом Т., Демінгом В., Виноградовим О., Робсоном М., Страссманом П., Тонгом Д., Уллахом Ф., Хаммером М., Харінгтоном Д., Хіллом Ф., В., Бабушкіним Цайнінгером К., Чампі Дж., Андрієнко В., Балабановим Л., Василенко В., Кеттингером У., Гриньковим В. та ін. У своїх роботах вчені критично оцінювали і розвивали інструментарій управління бізнес-процесами відповідно до змін ринкового середовища.

Теоретичні основи та концептуальні підходи до управління бізнес-процесами частково висвітлені у роботах Пулінової Т., Бойко М., Босовської М., Михайліченко Г., Євтушенко О., Луцької Т., Мазаракі А., Мельниченко С., Мізерної Т., Наливайко А., Свірідової Н., Ткаченко Т., Мельника І., тощо. Галушко В. [1] розглядає модель безперервного виконання етапів бізнес-орієнтованого циклу як на мікро-, так і на макрорівні. У цьому зв'язку Кабанов А.І. відзначає етапи складання бізнес-плану, організації робіт, визначення структури управління та посадових функцій. Досягнення кінцевого результату від отримання споживчих властивостей продукції на різних етапах процесу забезпечує ефективний менеджмент [2].



В проаналізованих та інших наукових працях практично відсутні комплексні дослідження, які присвячені формуванню теоретичних та концептуальних підходів, а також унітарних рекомендацій щодо ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах, які займаються туристичним обслуговуванням. Також, увага авторів приділена вивченню загальних підходів до формування конкурентних переваг підприємства, таким як маркетингові стратегії, інноваційна діяльність, економічна, фізична та інформаційна безпека тощо. Проте, обмежена увага надана питанням управління конкурентоспроможністю в аспекті процесного менеджменту, спрямованого на своєчасне виконання поставлених завдань.

Мета статті полягає у висвітленні принципово нових практичних рекомендацій щодо покращення якості надання туристичних послуг, а також побудови бізнес-процесу туристичного підприємства при впровадженні бізнес-орієнтованого підходу до управління.

Ефективне керування бізнес-процесами здатне забезпечити оперативні або навіть радикальні дії на зміни ззовні, або внутрішнього середовища туристичного підприємства, які дозволять оптимізувати процеси, зменшити зайві витрати, підвищити продуктивність якості обслуговування, забезпечити більш ефективну адаптивність до змін, скоординувати взаємодіяння відділів та збільшити рівень координованості роботи операцій [3].

Відповідно до міжнародних стандартів, якість туристичного сервісу - це найефективніший інструментарій, який можна використати для конкурентної боротьби та максимального задоволення кінцевих споживачів. При вимірюванні якості необхідно також враховувати аналіз вимог користувачів, вимог до застосування міжнародних стандартів, задач з управління якістю туристичної продукції, складу та структури, що характеризують її властивості, можливість визначення величин показників якості. З цією метою було розроблено анкету, де визначено основні показники конкурентоспроможності туристичної продукції, яку запропоновано спеціалістам у даній сфері.

З великої кількості методів обробки експертної інформації був використаний метод безпосередньої оцінки, який полягає у тому, що діапазон вимірювання розбивається на декілька інтервалів, кожному з яких присвоюється певна оцінка від 0 до 10. Начало шкали 0 балів – це відсутність значення параметру. Задача кожного експерта, приписати кожному параметру числове значення  $P_{ij}$  в межах використаної ним шкали. Результати роботи експертів було перевірено по узгодженості думок експертів та представлено на рис. 1.

Оцінка можливості туристичної продукції конкурувати приводиться шляхом співвідношення параметрів продукції яка досліджується з параметрами міжнародного зразка у відповідності до стандартів якості ISO 22525:2022 Туризм та пов'язані з ним послуги. Медичний туризм. Вимоги до послуг, ДСТУ ISO 21401:2020 Туризм та супутні послуги. Система управління сталим розвитком закладів розміщення. Вимоги, ДСТУ 7450:2013 Туристичні послуги. Знаки туристичні активного туризму. Класифікація, опис і правила застосування. Зі зміною № 1, ДСТУ ISO 22483:2022 Туризм та пов'язані з ним

послуги. Готелі. Вимоги до послуг, ДСТУ ISO 20611:2019 Пригодницький туризм. Передовий досвід сталого розвитку. Вимоги та рекомендації, ДСТУ ISO 21426:2019 Туризм та пов'язані з ним послуги. Курорти. Вимоги до послуг, ДСТУ ISO 17679:2017 Туризм та пов'язані з ним послуги. Велнес та СПА. Вимоги до послуг, ДСТУ ISO 13687-1:2018 Туризм та пов'язані з ним послуги. Яхтові гавані. Частина 1. Мінімальні вимоги до гаваней з базовим рівнем обслуговування, ДСТУ ISO 13687-2:2018 Туризм та пов'язані з ним послуги. Яхтові гавані. Частина 2. Мінімальні вимоги до гаваней із середнім рівнем обслуговування, ДСТУ ISO 20410:2019 Туризм та пов'язані з ним послуги. Бербоут-чартер. Мінімальні вимоги до обслуговування та обладнання, ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності, СТУ 9106:2021 Туристичні послуги. Хостели. Загальні вимоги та класифікація, ISO 9001:2015 (Системи управління якістю), ISO 9004-2-96.

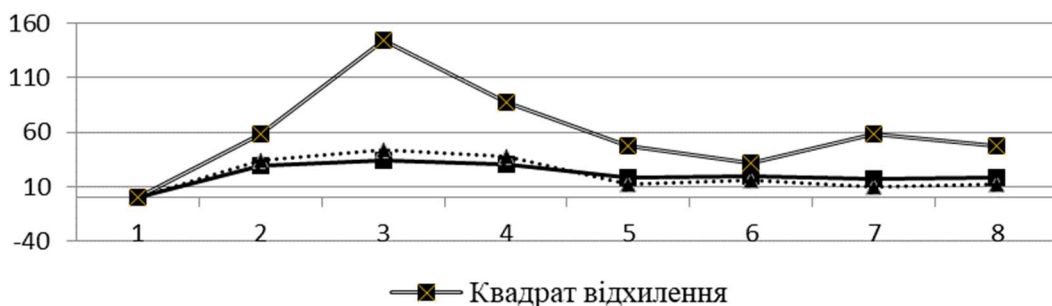


Рис. 1. Графік зміни числових оцінок, поставлених експертами

Враховуючи оцінку експертів вважаємо за необхідне розробити напрямки удосконалення бізнес-процесів з метою максимального задоволення вимог та потреб споживачів, а також збільшення попиту на туристичні послуги, які прямо залежить від якості та класу обслуговування (рис.2).

Отже, основними бізнес-процесами є ті, які зорієнтовані на надані якісних послуг, що представляють цінність для кінцевого споживача і забезпечують підприємству отримання максимального доходу. У результаті дослідження було визначено основні параметри оцінки якості туристичних послуг споживачів, до яких відносять:

- Телефонні переговори. Це дотримання основних і найбільш значущих для туристичної сфери правил сучасного сервісу; у цьому процесі повинні виконуватися спеціальні критерії телефонного контакту зі споживачем; нерозривний зв'язок та гнучкість сервісу з менеджером, його скерованість на облік вимог ринку, які швидко змінюються та прерогативи споживачів туристичних послуг.

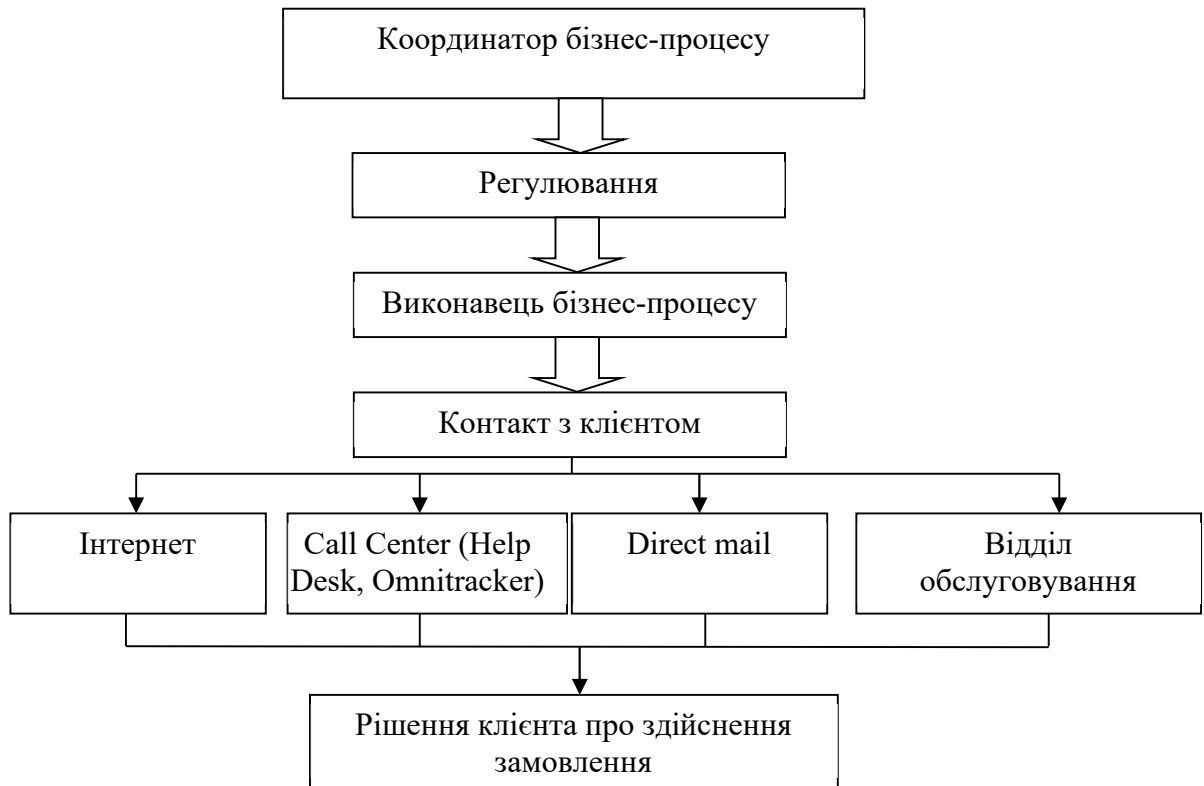


Рис. 2. Напрями удосконалення бізнес-процесу туристичного підприємства  
*Джерело: розробка автора з використанням [3; 4; 7].*

- Зовнішнє середовище, це найбільша відповідність обслуговування вимогам споживачів і характеру використання. Це необхідність зручного розташування офісу; приміщення мають бути чистими; обов'язкове розміщення режиму роботи на вході в офіс, тощо.

- Внутрішнє середовище. Створення відповідного середовища для трудового колективу, спроможного забезпечити сервіс вищої якості: ергономічність робочих місць; розробка правил чіткого та однозначного формулювання, обов'язкових для дотримання всіма працівниками без виключення; чітка та зрозуміла система оцінювання якості та ефективності роботи персоналу, яка надасть змогу об'єктивно визначати кількісну та якісну ефективність обслуговування, особливо за такими критеріями, які важко піддаються обліку. Наприклад, доброзичливість, чемність, делікатність, ввічливість; в рамках мотивації персоналу - зацікавленість в розквіті підприємства, де працює людина, а також щире бажання виконувати всю роботу з максимальною ефективністю; наявність системи підвищення

кваліфікації персоналу, дотримання корпоративних стандартів в одязі працівників; наявність та доступність рекламних матеріалів, тощо.

- Організаційне середовище. Оптимізація або реорганізація елементів структури управління на підприємстві. Адже, найліпшою є така організаційна структура управління, де без шкоди для якості обслуговування, кількість елементів гранично невелика, тобто чим довший ланцюжок проходження замовлення, тим більша ймовірність здійснення помилки або зловживань.

- Суб'єктивна оцінка. Багатобічний та безперервний моніторинг та контроль за якістю наданого обслуговування, що передбачає участь споживача в оцінюванні якості отриманих послуг. Тобто повинне бути особисте емоційне враження клієнта від візиту до офісу, результатом якого є позитивне або негативне рішення про придбання туру та рекомендації послуг знайомим.

Враховуючи практичний досвід, для синтезу бізнес-процесів використовуються складні моделі, які побудовані на спеціалізованому програмному забезпеченні або інформаційних системах. Ось чому доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси менеджера або бізнес-аналітика, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів.

Розглянемо управління сервісними бізнес-процесами, які принципово відрізняється від інших сучасних методів та прийомів на прикладі центру клієнтського обслуговування туристичного підприємства.

Всі бізнес-процеси та регламенти центру клієнтського обслуговування побудовані таким чином, щоб забезпечити стабільну роботу, та попередити виникнення проблем, а при виникненні збоїв у роботі - усунути їх в прогнозовані і затверджені в угоді щодо рівня послуг (SLA) терміни та забезпечити туристичному бізнесу безперебійну роботу.

У зв'язку з цим, реалізація управління бізнес-процесами в сфері туризму вимагає дотримання чіткої послідовності етапів її виконання (рис.3):

1. Поєднання схожих процедур в один бізнес-процес;
  2. Встановлення послідовного ланцюга операцій;
  3. Багатоваріантність виконання бізнес-процесу;
  4. Мінімізація кількості ланок, що контролюються різними фахівцями;
  5. Принцип усунення надмірної інтеграції між підрозділами;
  6. Самостійне прийняття рішення виконавцями бізнес-процесу;
- Надання більш широких повноважень виконавцям бізнес-процесу.

Етап 0	Етап 1		Етап 2		Етап 3		Етап 4		Етап 5		
Початок	Диспетчер		Технічна підтримка		Виконавець		Менеджер		Організаційно-адміністративний		
	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Виконавець	
	Виявлення причини звернення. Погодження прийняття в роботу	п	Прийом замовлення в роботу	п	Оформлення замовлення	п	Отримання попередньої оплати. Контроль за дотриманням регламенту виконання замовлення	п	Динаміка діяльності, задоволеність клієнтів якістю роботи в розрізі часу	Начальник відділу або сектору	
Надалі автоматичне призначення відповідального за вирішення проблеми або замовлення	Призначення заявки на бронювання туристичного продукту	п	Виконання первинної діагностики замовлення	п	Підтвердження та виконання замовлення	п	Перевірка попередньої оплати	п	Зовнішній вигляд особистого кабінету відповідно до корпоративного стилю. Отримання доходу від реалізації	Директор, системний адміністратор	
	Відправка заявки в очікування, з обов'язковим зазначенням часу на її виконання	п	Віддалене виконання робіт	п	Отримання передоплати. Виконання замовлення.	п	Оформлення документів. Визові формальності.	п	Підготовка довідкової інформації. Контроль оплати туристичного продукту.	Менеджер	
			Віддалене вирішення проблеми пов'язаної з замовленням	п	Вирішення проблеми з обов'язковим зазначенням часу на її рішення	п	При порушенні підрозділом встановлених правил роботи, озвучувати керівництву про застосування адміністративних заходів у всіх випадках		Повідомлення Замовника за корпоративного sms-повідомлень (CRM, MS Teams) про статус заявки. Автоматична відправка sms, з метою оперативного стеження за замовленням.	Менеджер, системний адміністратор	
			Призначення замовлення на виконавця (надалі автоматичне взаємодія системи з e-mail)	п	Відправка замовлення на модерацію	п			Кінець		
			Контроль за дотриманням регламенту виконання замовлення	п	Закриття заявки і оформлення документів	п					
			Повідомлення керівництва про труднощі, що виникли в ході вирішення замовлення (її ескалація)	-							

**Рис. 3. Виконання бізнес-процесу центра клієнтського обслуговування, з метою автоматизації (авторська розробка)**

Такий опис бізнес-процесу дозволяє по-перше детально розглянути сукупність взаємозалежних підпроцесів, по-друге визначити та попередити виникнення можливості негативного результату окремого підпроцесу, що впливатиме на якість обслуговування та тривалість бізнес-процесу взагалі.

Розглянемо більш детально управління центром клієнтського обслуговування. Робота центру організована за багаторівневим принципом, що дозволило якісно обслуговувати максимальну кількість звернень клієнтів в одиницю часу:

- Диспетчер веде прийом та реєстрацію звернень, отриманих іншими каналами зв'язку: Help Desk, Omnitracker, e-mail, web, viber, MS Teams.

- Системні адміністратори технічної підтримки допомагають діагностувати причини звернень, надають консультації та, по вимозі замовника, надають підтримку через віддалений доступ максимально оперативно або надіслання замовлення поштою (розсилка за посередництвом direct mail вміщує каталоги, проспекти, рекламні листівки та приєднані спеціальні формуляри замовлення, які достатньо заповнити і надіслати традиційною поштою); виконання замовлення телефоном (як правило, за допомогою безкоштовних номерів інформаційної лінії чи Call/Contact Center).

-Команда профільних виконавців вирішують технологічно складні проблеми та працюють безпосередньо із замовником. Після прийняття замовлення виконавці туристичного підприємства виконують його аналіз, контролюючи при цьому стан вільних місць.

-Менеджер виконує системний збір даних про інциденти конкретного замовлення, з метою прогнозу появи типових збоїв та їх запобігання. Також у випадку виявлення клієнтом бажання здійснити безготівковий розрахунок здійснює перевірку актуальності інформації і здатності до проведення операції, тощо.

-Директор та начальник відділу/сектору постійно працюють над пошуком шляхів оптимізації витрат часу і ресурсів на клієнтське обслуговування.

Проведене дослідження показало, що впровадження автоматизованих систем управління у туристичний бізнес несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал не тільки для підвищення прибутковості бізнесу та максимального підвищення якості обслуговування, а й значно зберегти час споживача. Слід звернути увагу, що за бажанням керівництва, частину ризиків можна ескалювати на аутсорсинг до набуття досвіду реалізації в самостійних проектах. Така концепція повністю відповідає S-кривій життєвого циклу, де фази бізнес-процесу характеризуються різним періодом дії та відповідним змінюванням стадії життєвого циклу (рис. 4) [5; 6].

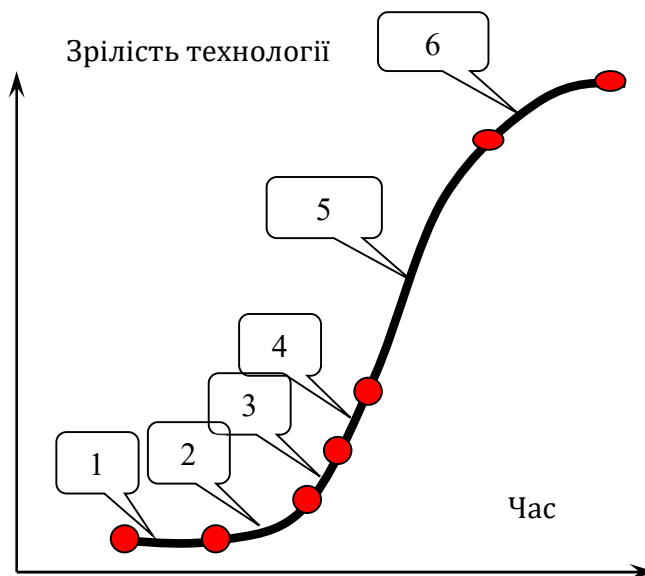


Рис. 4. Концептуальна S-крива життєвого циклу бізнес-процесу

Розглянемо, як зазначена крива може виглядати для туристичного обслуговування: 1 - запозичення: початкові знання від кращих практик; 2 - інтерналізація: аутсорсинг, інвестиції в інновації; 3 - інституалізація: власні дослідницькі бізнес-лабораторії; 4 - спеціалізація: незалежність, автономність

дослідницьких центрів від зовнішніх джерел інформації або фахівців; 5 - рутинізація: завершення удосконалення, поліпшення; 6 - відновлення: прорив; повторення циклу. Вартість та час здійснення робіт на окремому етапі буде визначатись початковими характеристиками туристичного підприємства та рівнем сприйняття нових знань, нових організаційних форм взаємодії з партнерами та створювати унікальні пропозиції.

Враховуючи вищенаведене можна сказати, що пріоритетними для покращення якості надання туристичних послуг є наявність використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність та складність для дублювання конкурентами.

На підставі запропонованих практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесом центра клієнтського обслуговування можемо стверджувати, що вітчизняним туристичним підприємствам вкрай необхідно змінювати принципи свого функціонування: від патерналізму та пасивності до активності, від традиційності до інновацій та використання новітніх технологій. Адже здатність туристичного бізнесу досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, які забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою максимального задоволення потреб споживачів.

### Література:

1. Глушко В. Просування туристичних послуг. *Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету*. Київ, 2018. № 1. С. 86–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_9);
2. Бондаренко Л.А., Ваганян Р.Т., Удосконалення якості послуг туристичного підприємства. *Матеріали сімдесять восьмої студентської науково-технічної конференції*. Дніпро, 24-28 квітня 2023 р. Д.: НТУ «ДП». 2023. С. 419-421.
3. Бондаренко Л.А. Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 13. С.233-240.
4. Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Збірник наукових праць одеського національного морського університету*. Одеса, 2020. №. 1. С. 115-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2020\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2020_1_11);
5. Головкова Л.С., Дяченко Л.А. Реінжиніринг бізнес-процесів у розвитку залізничного туризму в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В.*

Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*. Дніпро, 2016. №. 12. С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt\\_pet\\_2016\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2016_12_10);

6. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. *Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка*. Київ, 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_42);

7. Цвілій С.М., Бублей Г.А. Діджиталізація бізнес-процесів компаній з надання міжнародних туристичних послуг. *Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 21 листопада 2020 р. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3765](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3765)

### 3.4. Current trends of international investments of TNC in crisis conditions

The processes of globalization of the world economy in the conditions of the crisis form new trends in the cross-border movement of capital. In the 21<sup>st</sup> century specialists can note the sharp strengthening of the role of the group of countries with a dynamically developing economy in the modern movement of capital, which has become one of the phenomena of the world economy. However, there are still many theoretical questions and practical problems related to the genesis and evolution of these processes, to which there are still no unequivocal answers.

Foreign researchers pay the main attention in the theoretical analysis of this phenomenon to the relationship within the triad “company – basestate – hostcountry”, as well as to the identification of conceptual differences between the investment expansion of TNCs in developed countries and companies in the developing world [1].

International capital movement is an objective economic process. The reason for this movement is the difference between the return on capital in different countries, since capital is a resource whose price in monetary terms is determined by the return that can be obtained by investing in this capital.

The movement of international capital has served as a catalyst for financial globalization, since the movement of money between countries leads to the integration of all markets, in which the relations between individual segments of the world market and national capital markets are significantly strengthened.

Modern countries are divided into developed and developing. The former are considered as leaders of the world economy, the latter as possible contenders for the corresponding status in the future.

In the absence of restrictions on the movement of capital, investments will go where the return expected from them is higher, equal to the marginal productivity of



capital. Since the marginal productivity of capital will be higher, the smaller the supply of capital per worker, investment will be directed to countries with a shortage of productive capital (developing countries). The source of investment is the savings of economic agents located in countries where the marginal productivity of capital is low due to its excess (developed countries) [8].

As a result, more developed countries will send their capital and finance the economic growth of less developed countries. The benefit of the donor country is that the investing agents receive a higher income than what they could have received by investing within their own economy. The recipient country benefits because it gets the opportunity to accelerate its own development through external sources.

The methodological basis of this study is the provisions of basic economic theories and modern concepts of the development of modern capital and cross-border investment. The information base was made up of official statistical data of specialized UN organizations, primarily UNCTAD, and other international economic and financial institutions.

Current trends in the development of the global economy are such that, with the help of cross-border investments, a large-scale movement of many industries and even industries from one country and region to another is realized, which modifies the world economic specialization of entire states and leads to significant shifts in the structure and directions of not only foreign trade, but also other forms of foreign economic sphere [6]. At the same time, the major part of foreign direct investment is carried out by transnational corporations (TNCs), which are among the key subjects of the international economy and, accordingly, the global investment process.

Given the importance of TNCs in the modern global economy, their decisions about the location of their units can have a significant impact on the economy of host countries, patterns of diffusion of innovations, global investment and international trade.

In the 21<sup>st</sup> century, the scale and forms of TNC activities changed, including in the field of cross-border capital movement at the global level. As a result, there have been noticeable changes in the investment strategies of corporations, which currently largely determine the nature of the development of existing and emerging markets and sectors of the economy. The system of integrated international production of TNCs of the past period has been transformed at the present stage into an integrated global production network [10].

Global foreign direct investment (FDI) fell by 12% in 2022 to \$1.3 trillion. The decline was mainly due to lower financial flows and transactions in developed countries. Actual investment trends were more positive, with an increase in new investment project announcements in most regions and sectors. FDI in developing countries increased modestly, although growth was concentrated in a few large

emerging economies. Inflows to many small developing countries have remained stagnant, while FDI to least developed countries has declined.

Industry trends have shown an increase in infrastructure projects and industries facing supply chain restructuring, including electronics, automotive and engineering. Three of the top five investment projects were announced in semiconductor materials in response to the global chip shortage [7].

Investment in the digital economy has slowed after booming in 2020 and 2021. The number of investment projects in the energy sector has remained stable, which has now allayed concerns about the downward trend in investment in fossil fuels due to the energy crisis. Oil majors are gradually selling fossil fuel assets to private equity firms and smaller operators with lower disclosure requirements, calling for new deal models to ensure responsible asset management.

The decline in FDI flows in 2022 was driven mainly by the financing activities of multinational enterprises in developed countries, where FDI fell by 37% to \$378 billion. The number of actual notifications of new projects and project finance increased by 5% [10].

In developing countries, FDI increased by 4% to \$916 billion, or more than 70% of global flows, a record share. The number of new investment projects announced in developing countries increased by 37%, and the number of international project finance transactions increased by 5%. This is a positive sign for investment prospects in industry and infrastructure.

Changes in the direction of investment flows have been observed before, only in the last decade the emergence of such a new phenomenon as the role of developing countries and countries with transition economies in the cross-border movement of investments has become apparent, it has noticeably increased. The change in the role of these groups of states and the new strategy of their participation in the global process of capital movement must be considered in the context of the general transformation of the world economy and the shift in the balance of power.

Currently, with the instability of the global economy, new opportunities for growth have arisen, and this applies primarily to rapidly developing countries, since the financial and economic crisis has affected developed countries the most. Of course, the damage to developing markets was also significant, but the crisis could not break the steady trend of their growth. This thesis is confirmed by statistical data on the dynamics of macroeconomic indicators in various groups of countries of the world (tables 1, 2).

Table 1

Inflow of foreign direct investments and their structure for 2014-2022 [9]

Group of countries	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
In the world, million dollars	1338532	1921306	1867533	1644872	1375437	1707830	961973	1478137	1294738
Developed countries, million dollars	596699	1141251	1133245	943166	678200	998716	315461	597243	378320
Specific weight of investment inflows to developed countries, %	44,6	59,4	60,7	57,3	49,3	58,5	32,8	40,4	29,2
Developing countries, million dollars	685292	744032	670158	701705	697237	709114	646522	880894	916418
Specific weight of investment inflows to developing countries %	51,2	38,7	35,9	42,7	50,7	41,5	67,2	59,6	70,8

The financial crisis gave impetus to the process of shifting the traditional center of economic influence – the developed countries of the world towards rapidly developing countries and a number of countries with transition economies. These changes reflect a qualitative shift in the balance of power in the world economy that has taken place over the last decade. In addition, the IMF predicts that the share of emerging market and developing countries in the global economy will increase even faster over the next few years.

The increase in FDI in developing countries has been unevenly distributed. Much of the growth was concentrated in a few large developing countries.

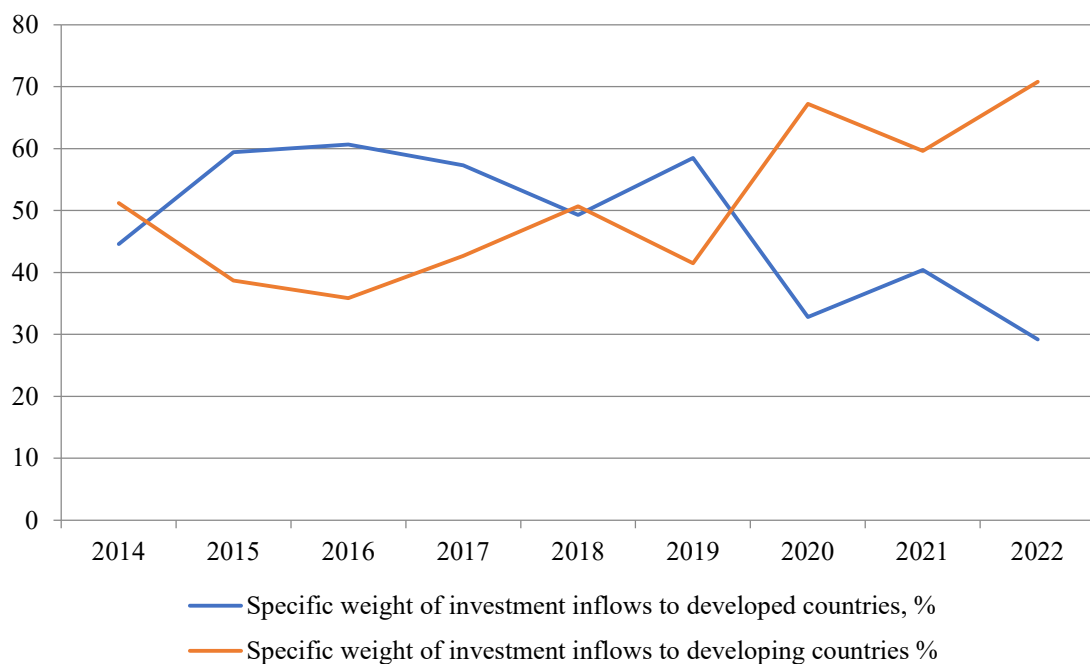


Fig. 1. Structure of direct foreign investments for 2014-2022

Table 2

Export of direct investments and their structure  
for 2014-2022 in million dollars [9]

Group of countries	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
In the world	1262007	1621890	1473283	1592102	1014750	1400770	731854	1729076	1489756
Developed countries	731670	1183568	1041458	1145392	637812	1002377	349933	1244183	1030865
Specific weight of export of investments from developed countries, %	58,0	73,0	70,7	71,9	62,9	71,6	47,8	72,0	69,2
Developing countries	457994	406237	406668	447709	376938	398393	381921	484893	458890
Specific weight of export of investments from developing countries %	36,3	25,0	27,6	28,1	37,1	28,4	52,2	28,0	30,8

FDI in Africa returned to 2019 levels of \$45 billion after an abnormally high level in 2021 driven by a single financial transaction. New project announcements increased by 39% and the number of international project finance deals increased by 15%. The energy sector, both mining and energy, showed the greatest growth.

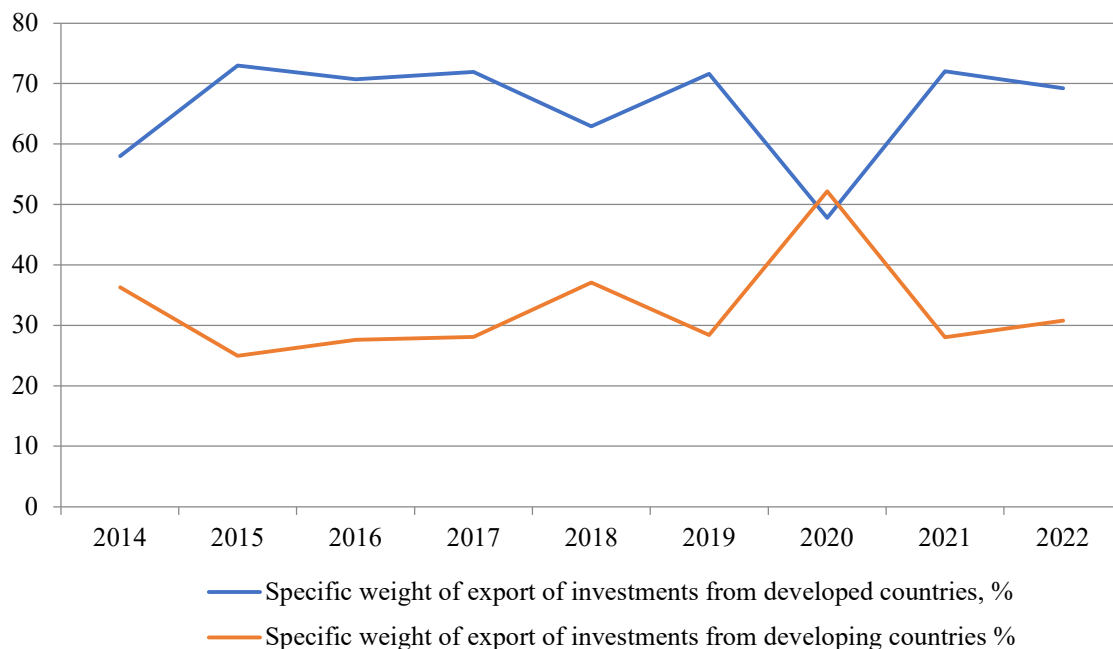


Fig. 2. Structure of direct investments for 2014-2022

FDI inflows into developing Asia remained unchanged at \$662 billion, but still accounted for more than half of global FDI. India and ASEAN were the most active recipients, with increases of 9% and 5%, respectively, and significant growth in announced projects. China, the world's second largest FDI host, saw 5% growth. FDI in the Gulf region fell, but project applications increased by two-thirds.

Inflows to Latin America and the Caribbean increased by 51% to \$208 billion, the highest level ever recorded. High commodity prices have pushed up reinvested earnings of foreign affiliates in the extractive industries. Project growth in the region was more limited, with new project announcements up 14% and international project finance deals down [9].

FDI flows to structurally weak and vulnerable countries have declined. Despite growth in developing countries as a whole, FDI in the 46 least developed countries fell by 16% to \$22 billion, representing less than 2% of global FDI. New project announcements for LDCs recovered somewhat from the decline in 2020-2021, but remained well below their 10-year average. Landlocked developing countries and small island developing states saw a slight increase in FDI.

Industrial trends showed an increase in the number of projects in global value chain (GVC) infrastructure-intensive industries, stable performance in the energy sector and a slowdown in digital economy sectors. In GVC-intensive industries facing supply chain restructuring, including electronics, automotive and engineering, the number of projects and their costs are increasing. Three of the top five investment projects announced were in semiconductors in response to the global chip shortage [4].

The problem of ensuring foreign economic security as a necessary element of the national security of the state is one of the key ones at the present stage. First of all, this concerns countries with emerging markets, which today are in the center of increased international attention, since their economies have been developing in recent years in the context of overcoming the financial and economic crises.

International capital movement is due to the fact that in developed countries a certain amount of capital is accumulated, at which the percentage of return does not satisfy its owner. Under this condition, capital owners turn to developing markets, where there is limited capital and, accordingly, a high level of profitability is expected from it.

The uneven economic development of countries in the world is the key reason for the cross-border movement of capital, which, essentially, consists in the irregularity of capital accumulation in different countries and the discrepancy between the demand for capital and its supply in individual parts of the world economy. Speaking about cross-border capital flows, it is necessary to understand that along with the undeniable benefits and new opportunities that the participation of developing countries in the system of foreign economic relations and the integration of their markets into the global economic space brings with it, global financial flows are also associated with a number of dangers that give rise to serious a threat to the national economic security of countries with emerging markets and their national interests.

Until 2019, advanced economies generally experienced sustained and significant net capital inflows. These inflows were identical to large and increasing capital outflows from developing countries (especially from the world's largest economy, China, which was in the process of integrating into the global economy) and commodity exporters that benefited from the boom in commodity prices. Capital outflows from developing countries during this period were mainly due to the accumulation of official foreign exchange reserves.

After 2019, international capital flows reversed. The debt of companies and people in developed countries has fallen significantly, which in turn has led to a decrease in investment and net capital inflows. This development occurred against a background of declining capital outflows from developing countries before China

began to rebalance its economy toward domestic consumption and windfalls from commodity exporters ceased to flow.

Capital mobility is useful both for donor countries acting as investors and for countries receiving investments. The gains received by donor countries from foreign direct investment are associated with the possibility of obtaining a higher return on investment as a result of lower costs when locating production in countries with relatively cheap labor, a more favorable geographical location, etc [2, 3].

Taking into account the fact that a large share FDI comes from investments between developed countries; a positive consequence of outgoing FDI may be the technological boomerang effect, when the technologies and know-how of the donor country develop as a result of cooperation with the recipient country [5]. Similar effects may relate to improving corporate culture, expanding product sales opportunities, and so on.

However, in addition to the positive effects, capital flows carry a number of significant risks, since when economies with weak financial systems and underdeveloped institutional environments open up to the global financial market, they become more vulnerable to fluctuations in market conditions. For this reason, one should strive for the openness of the national financial system and its integration into world markets, but at the same time pay attention to the negative effects and specifically counteract them, relying on measures to regulate capital flows.

Negative consequences for capital donor countries include the risks of a possible decrease in the volume of domestic investment, downward pressure on the exchange rate of the national currency, as well as the risks of loss of technological know-how and the entry of competing pirated products into the market.

The movement of international capital, being one of the key problems of foreign economic activity in the field of ensuring economic security, has a significant impact on developing countries, mainly in modern conditions of instability.

That is why ensuring foreign economic security is a priority activity for countries with emerging markets, since, along with general global economic problems, some countries from this group are currently faced with their own internal threats: political conflicts, economic shocks and social upheavals.

For this reason, the urgent task of the developing world is to search for a state of the economic system that will ensure the protection of national economic interests from the influence of external threats. Ensuring national economic security will create favorable preconditions for the stable functioning of not only national economies, but also the world economy as a whole.

**References:**

1. Davydova I.O., Velychko K.Iu., Pechenka O.I. (2018) Transnatsionalni korporatsii [Transnational corporations]. Kharkiv: Vydavnytstvo «Fort». Retrieved from: <http://surl.li/ncyyq>.
2. European Commission (2022). R&D ranking of the world top 2500 companies. The 2022 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Brussels: European Commission, Retrieved from: <http://surl.li/nczaj>
3. Fortune global 500, Retrieved from <http://fortune.com/global500/>.
4. Global value chain development report 2017: measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development (English). Washington, D.C. : World Bank Group. Retrieved from: <http://surl.li/nczav>.
5. Kukharyk, V. 2020. Current trends of TNC'S international investment activities development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 3, 23 (Sep. 2020), 32–43. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>.
6. Nemyrovska O.V. (2015) Mekhanizm rehuliuвання vzaємодії natsionalnoi ekonomiky z transnatsionalnymy korporatsiiamy [Mechanism for regulating the interaction of the national economy with transnational corporations], *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 12, 121-125.
7. The fDi Report 2023. fDi Insights, Retrieved from <http://surl.li/nbgso>
8. Sus' E. E., Dudakova L. G. (2018) Vliyanie prjamyh inostrannyh investitsij transnatsional'nyh korporatsij na jekonomiku prinyimajushhih stran [Influence of foreign direct investment of transnational corporations on the economy of host countries], *Molodoj uchenyj – A young scientist*, 13, 264-266. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/199/48958>.
9. World investment report (2023) United Nations, Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf)
10. World investment report (2023) KEY MESSAGES. United Nations, Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023\\_key-messages\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_key-messages_en.pdf)



### **3.5. Current status and development prospects of single-conceptual fast service facilities**

#### **Сучасний стан і перспективи розвитку**

#### **моноконцептуальних закладів швидкого обслуговування**

На сьогодні ресторанний бізнес – одна з найбільш перспективних і швидкозростаючих галузей, що приносить багатомільйонні прибутки. Цей бізнес як одна з галузей готельно-ресторанного господарства несе в собі величезний потенціал для українського ринку, здатний приносити стійкий дохід у державний бюджет.

Зростання привабливості галузі ресторанного бізнесу сприяє посиленню конкурентної боротьби, що створює певні складнощі в умовах життєздатності підприємств галузі. Тому, досить важливим є дослідження сучасного стану розвитку ресторанного господарства.

Сфера ресторанних послуг останніми роками зазнала кардинальних змін спричинених коронавірусною інфекцією COVID-19 та вторгненням росії на територію України.

З початку повномасштабної війни в Україні працює лише 73% від кількості закладів, які були відкриті в лютому 2022 року. Проте, ринок ресторанних послуг «живе» і розвивається незважаючи на всі перешкоди та проблеми. Чимало закладів харчування забезпечують їжею військових та біженців на волонтерських засадах [1].

Найбільша частина відновлених закладів ресторанного господарства продовжують працювати у Волинській (88%), Тернопільській (85%) та Черкаській (83%) областях. Та, відповідно, найменша частина працюючих закладів, у порівнянні з лютим 2022 року, у Донецькій (12%), Харківській (27%) та Херсонській (29%) областях.

При цьому, показники торгівельної виручки працюючих закладів, зменшилися у серпні і склали 89% від показників за лютий цього року. У деяких, відносно «спокійних» регіонах, ці показники навіть перевищили довоєнні. Найвищі показники демонструють Закарпатська (143%), Волинська (138%) та Черкаська (135%) області. Найскладнішою залишається ситуація у Харківській, Донецькій, Миколаївській та Херсонській областях з обсягами продажів, що не перевищують 35% [2].

В структурі ринку ресторанного господарства України набувають популярності у середньостатистичних відвідувачів і переважають такі типи: ресторани уніфікованого напрямку (моноресторани), з акцентом на локальні продукти, фаст-фуди, кав'ярні та кафе, що пов'язано з їх демократичною ціновою політикою (рис. 1). Актуальним є розвиток онлайн-продажів та

доставки, це дозволяє споживачам не піддаватись небезпеці та зайвий раз не виходити з дому (офісу).



Рис. 1. Структура закладів ресторанного господарства України за типами  
*Сформовано на основі [3].*

Найбільш динамічними у своєму розвитку є демократичні заклади, що мають яскраво виражену спеціалізацію за кухнею, хоча переваги за типом кухні є досить неоднозначними в різних регіонах країни. Спостерігається прихильність споживачів навіть не до типу кухні, а до монопродуктів (конкретний вид риби чи м'яса і т. п.), що є улюбленими, незважаючи на те, у виконанні якої кухні є ця страва. Тому і спостерігається ріст частки ресторанів та кафе (на 9,1% та 10,7% відповідно).

В Україні формуються ресторанный мережі різних типів, які можна класифікувати за рівнем, якістю та специфікою послуг, що надаються; за типізацією закладів, що інтегруються (мережі кафе, кав'ярень, ресторанів тощо); за формою організаційного розвитку (мережі, що застосовують стратегії об'єднань та приєднань); за базовою основою створення (уніфіковані, змішані).

Українські експерти ресторанного бізнесу визначають 2 типи ресторанных мереж, об'єднуючи в один тип жорстко стандартизовані заклади швидкого обслуговування, а також заклади типу Quick&Casual. До другого типу відносять віртуальні мережі, що поєднують різнопланові за концепціями та ціновими категоріями підприємства.

Найвпливовішими мережами закладів ресторанного господарства в Україні є McDonalds; «Пузата Хата», «Печена Картопля», «Швидко», «Мак Смак», «Містер Снек», «Челентано», «Домашня кухня». Ці мережі характеризуються функціонуванням національних, тематичних ресторанів та закладів швидкого обслуговування. Кожна із мереж закладів ресторанного господарства характеризується: єдиною концепцією, уніфікованими стандартами бізнес-

процесів, ціною, маркетинговою, кадровою політикою, однаковою сировинною базою, що поширюються «тиражуванням» певного взірця, який позитивно зарекомендував себе на ресторанному ринку.

Велика кількість мережевих закладів ресторанного господарства працює по франшизі. В Україні ця сфера також стала пріоритетною для цього бізнесу: з близько 700 працюючих в країні рестораних мереж за франчайзингом розвивається 127 мереж, які сумарно нараховують майже 4700 закладів (17% – власні точки, 83% – партнерські).

В Україні зараз стають все популярнішими монопродуктові заклади ресторанного господарства. Моноконцепція сьогодення є одним із перспективних трендів мережевих закладів ресторанного господарства.

У сьогоднішніх реаліях, коли ресторанний бізнес є вкрай ризикованим вкладенням коштів, моноконцепція ресторанного закладу є більш безпечною інвестицією через економію на закупівлях. Коли діяльність закладу ресторанного господарства базується навколо однієї конкретної складової, її можна купувати великими оптовими партіями за більш низькими цінами. Крім того, дані заклади ресторанного господарства часто працюють у сегменті середніх та низьких цін, що дозволяє охоплювати велику частку споживачів.

Заклади ресторанного господарства із моноконцепцією вибудовують своє меню на основі однієї конкретної складової або однієї страви, що презентують у неповторному авторському виконанні.

На сьогоднішній день моноконцептуальні заклади мають високий рівень обслуговування, цікаві дизайнерські та технологічні рішення.

Характерні цілі та переваги роботи моноресторанів зображено у табл. 1.

Таблиця 1

Цілі та переваги моноресторанів

Цілі	Переваги
<ul style="list-style-type: none"> <li>Створити конкуренцію серед моноресторанів та сприяти розвитку цього формату</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність моно-меню</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Привчити споживача вибирати страву, а потім ресторан, а не навпаки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Досконалий технологічний процес приготування страви</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Запропонувати споживачу найкращу страву</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока якість страви</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зробити ресторан відомим і популярним за рахунок якості приготування страви</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансова модель гранично стійка</li> </ul>

Сформовано на основі [4].

Важливою перевагою моноконцепції закладу ресторанного господарства є моно-меню в якому зручно розібратися гостю, а це означає, що він перебуває у комфорті. Зручне, не роздуте меню на підприємстві сприяє незначним площам складських приміщень, постійному обігу свіжих харчових продуктів та мінімальному їх списанню. За такої концепції постачальники задоволені від стабільних обсягів, а гості – від спеціальної ціни. А економія на площі складських приміщень, кухні, сприяє збільшенню площі торгівельної зали для гостей, а це ще одна перевага, пов'язана з моноконцепцією. Монопродуктові ресторани дозволяють власникам економити на кожному етапі роботи: від закупівлі обладнання до витрат на електроенергію [4].

Крім того, при приготуванні монострів в ресторані легше контролювати якість інгредієнтів та напівфабрикатів. Виробничий персонал проходить навчання з приготування обмеженої кількості страв з одного продукту, тому якість страв доведено до досконалості і є завжди максимально високою, а втрати мінімальні.

Моноресторани можна віднести до закладів з нішевою стратегією розвитку, яка є типовою для закладів сфери ресторанного господарства та пропонують вузьку спеціалізацію. Свою кулінарну продукцію та послуги вони адресують тим споживачам, кого не влаштовують традиційні страви (вироби) та послуги.

Таким чином, «ресторан однієї страви» – це специфічний вид закладу ресторанного господарства. Він складніший в організації, ніж звичайний ресторан.

Монопродуктові ресторани в світовому масштабі набирають популярності, суть яких полягає в спеціалізації закладу на одному продукті або технології приготування.

Головний секрет популярності успішних моноресторанів у неповторному приготуванні. Чудова якість та особлива технологія страв (виробів) – ось що приваблює до них цілі натовпи гостей, які готові не одну годину стояти в черзі, щоб скуштувати заповітний делікатес.

Нами проаналізовано діяльність найбільш відомих світу моноресторанів.

Найкращим у Парижі вважається ресторан «L'Entrecote de Paris» незважаючи на те, що тут готують лише антрекот та вміщує 300 осіб. Середній рахунок становить приблизно 15 євро на відвідувача. Сьогодні ресторан перетворився на справжню мережу: відповідні заклади з'явилися у Ліоні, Бордо, Тулузі.

Одним із найзагадковіших ресторанів Ханоя вважають «Cha Ca La Vong» – своєрідний ресторан з багатою історією, що почалася в 1871 році і постійними гостями. Єдина страва, яку тут готують – «Касатковий сом, засмажений з

імбиром та пряними травами», що подається на пательні. Поласувати ніжним м'ясом касаткового сома гості можуть за 4,5 долари.

Найкращим у Сінгапурі вважається ресторан «Depot Road Zhen Shan Mei» в якому вже понад 50 років щодня готують одну й ту саму страву – гострий суп-лаксу – рисову локшину з бобами, кокосовим молоком та перцем-чілі. Бульйон щедро наповнений креветками, з часниковим запахом та лимонною травою. Суп подають у традиційному посуді, завдяки цьому бульйон не втрачає своїх якостей та аромату.

Загальнонаціональною популярністю в Беверлі-Хілз користується ресторан «Lawry's the Prime Rib», який вперше відкрив свої двері для гостей в 1938 році засновниками Луренс Франк і Волтер Ван де Камп. Секретом успіху «м'ясного будинку» є відруб, що обробляється товстим шматком з кісточкою, який готують на грилінгу. М'ясо запікається на вугіллі, що дає ароматний потік деревного диму і сухий сильний жар, що забезпечує хрумку скоринку з оптимальною кількістю жиру. При цьому всередині яловичина залишається ніжною та соковитою і подається з йоркширським пудингом, збитим до вершкової консистенції картопляним пюре, соусом з тертим хроном та салатом Spinning Bowl, який готується та заправляється безпосередньо перед замовником страви. Популярність «Lawry's the Prime Rib» настільки висока, що потрапити до ресторану без попереднього бронювання через офіційний сайт мережі просто неможливо.

У 1866 році в Пекіні був заснований ресторан «Quanjude», щоб популяризувати серед населення відмінні якості китайського делікатесу – страву пекінська качка. Сьогодні щорічно 5 млн відвідувачів споживають у закладі 2 млн пекінських качок в торгівельній залі на 600 осіб (за зміну проходить до півтори тисячі гостей), а на кухні працює кілька десятків кухарів, багато з яких займають свою посаду понад 50 років.

Ресторан «Quanjude» – одне з небагатьох місць, де кухарі досконало володіють мистецтвом випалу качки, оскільки карамелізована шкіра повинна буквально танути в роті. Одним із секретів приготування качки є надування шкіри, подібно до кулі, перед приготуванням – тоді вона не підгорить і досягне оптимальної текстури. Для приготування страви використовуються качки найвищої якості («правильна» тушка має важити 2,5 кг) та деревина з фінікових, персикових та грушових дерев. Це забезпечує неповторний аромат і дозволяє досягти ідеальної хрумкої вершкової скоринки. Окреме мистецтво – нарізання приготовленої пекінської качки. Фахівці «Quanjude» здатні порціонувати качку на 120 скибочок за п'ять хвилин. Причому всі шматочки будуть однакового розміру.

В Ісландії, неподалік Рейк'явіка, відкрили моноресторан «Fridheimar» на честь томату в якому готують страви з томатів. Заклад користується величезною популярністю у місцевих мешканців та гостей. Ресторан знаходиться в одній із теплиць томатної ферми, де врожай соковитих та якісних томатів збирають цілий рік.

В моноресторані гостям можуть запропонувати супи, основні страви, пироги та навіть морозиво з цього продукту. Крім того, це місце славиться своїми коктейлями на основі томатів: «Кривава Мері», «Весела Мері», «Здорова Мері» та «Щаслива Мері». А оскільки ресторан знаходиться на томатній фермі, то разом із яскравими враженнями відвідувачі можуть захопити з собою їстівні сувеніри – томати.

Моноресторан «Café Des Spores» у Бельгії спеціалізується на приготуванні страв із сезонних грибів. У закладі ресторанного господарства готують страви з грибів у смаженому, тушкованому та запеченому вигляді, з фуа-гра, рибою або качкою. Крім того, в меню закладу є особлива страву – грибний чізкейк. Цей оригінальний десерт підкорив серця багатьох відвідувачів.

Любителів сиру не залишать байдужими два відомі моноресторани в Лондоні. Один із них, «Meltroom», що пропонує страви зі смаженого на грилі сиру. У меню представлено асортимент страв із понад 30 різних комбінацій з сиру. Окрім класичних міксів сирів на заквасці, можна скуштувати солодкі та сезонні страви.

У монозакладі «The Cheese Bar» любителям сиру пропонують різні варіанти сирних тарілок, сендвічі та закуски з різними видами сирів. Однак головною особливістю цього закладу є вегетаріанське морозиво із блакитного сиру «Девон Блю».

Поціновувачі правильного харчування приємно вражені Нью-Йоркським монорестораном «Avocaderia», в якому одним із інгредієнтів усіх страв є корисний авокадо. Гостям пропонують скуштувати салати, смузі, тости і бургери, а також коктейлі з додаванням авокадо. Крім того, тільки в даному закладі можна скуштувати нові інтерпретації відомих страв японської та єгипетської кухонь з авокадо.

У серці паризького Латинського кварталу гастрономічне відкриття чекає на гостей, які відвідують моноресторан «Eggs & Co» та починають день з омлету, яєць круто зварених або пашот, бенедикт і практично будь-якої іншої варіації: яєць запечених в кокотницях із запашними травами, овочами, сирами і, якщо потрібно, м'ясом.

Схожий і нічим не поступається попередньому закладу – моноресторан «Eggs», що знаходиться в Римі. Гостям готують страви з яєць в авокадо, в обсмаженому у фритюрі фарші (по-шотландськи), з карбонарою та з іншими

інгредієнтами. До речі, в «Eggs», окрім страв із курячих та перепелиних яєць, готують і страви з яйця страуса і навіть морського їжака.

Отже, монопродуктові ресторани в світовому масштабі набирають популярності. Тому актуальним є і розвиток моноконцепції в закладах ресторанного господарства України.

Так, в Україні серед споживачів користується популярністю відома мережа моноресторанів швидкого обслуговування «Печена Картопля», що розвиває свій унікальний формат страв на основі печеної картоплі з безліччю апетитних наповнювачів та пропонує швидко, корисну і смачну їжу [5].

«Печена картопля» є українською назвою мережі закладів швидкого харчування «Крошка-картошка». Перший ресторан відкрився в Україні в 2000 р. 30% мережі належить польському ресторанному холдингу AmRest.

Ресторани «Печена Картопля» функціонують в таких містах як Київ, Одеса, Вінниця, Дніпропетровськ. У Києві функціонують 5 закладів мережі ресторанів швидкого обслуговування в торгівельно-розважальних центрах: «Ocean Plaza», «Globus», «Gulliver», «Lavina» та «River Mall». Більшість закладів працюють за системою франчайзингу, що говорить про фінансову стабільність концепції та її популярність у споживачів.

Місія компанії «Печена Картопля» – бути беззаперечним лідером серед ресторанів швидкого обслуговування в Україні, який пропонує концепцію здорового харчування.

Мережа ресторанів швидкого обслуговування «Печена Картопля» на ресторанному ринку представлена у трьох форматах:

–Міні-юніт – невелика розбірна конструкція, що знаходиться на Food Court. Робоча зона становить лише 18 м<sup>2</sup>, що дозволяє суттєво економити на оплаті орендної плати.

–Павільйон – повноцінний ресторан з місцями розміщення гостей, але невеликого розміру. Робоче місце займає близько 25 м<sup>2</sup>. Для зберігання продуктів здійснюється оренда додаткового складу.

–Стаціонарний ресторан – площа приміщення понад 50 м<sup>2</sup>, має місця для розміщення гостей і продуктової склад.

Концепція мережі ресторанів швидкого обслуговування повністю відповідає запитам споживача. Концепція інтер'єру формує особливий простір бренду: дизайн закладів сучасний та мінімалістичний, що створює сучасну атмосферу.

У мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля» у торгівельному центрі Gulliver є досить багато конкурентів: «Doner Market», «Gelarty», «The Varenik», «Falcon», «Юджин бургер», «Сушия», що пропонують відвідувачам ТЦ різноманітний асортимент страв.

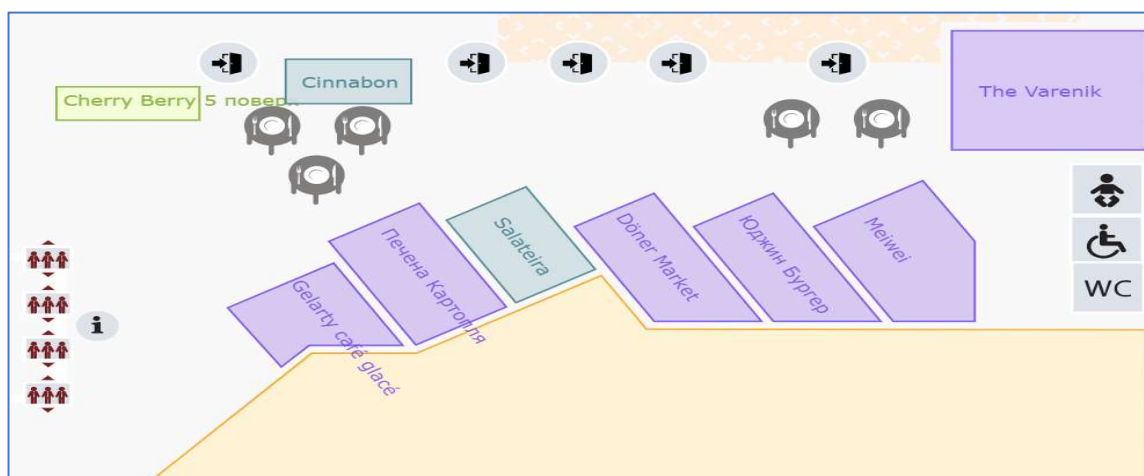


Рис. 2. Розташування ресторану «Печена Картопля» у торговельному центрі «Gulliver» м. Києва

Відповідно до виробничого циклу заклади мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля» відносяться до доготовельних, оскільки працюють на напівфабрикатах. Заготівельні цехи мережі формують замовлення з напоїв, штучної продукції, готують «наповнювачі» для страв, пакувальні матеріали та здійснюють їх доставку.

Основними стадіями виробництва лінійки страв в мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля», що перебувають під безпосереднім контролем підприємства, є:

1. Приймання сировини та матеріалів.
2. Зберігання сировини.
3. Приготування напівфабрикатів.
4. Приготування страв згідно меню.
5. Зберігання готової продукції.
6. Відпустка готової продукції.

Так як заклад «Печена Картопля» доготовельний, то приміщення закладу розділено на зони: кухня та мийна кухонного посуду, торгова зона, каси розрахунку, зона видачі (проходить видача страв покупцям).

У зоні видачі змонтовано прилавки та буфети для салатів, закусок, основних гарячих страв, десертів, окремо виокремлено прилавки, на яких готують страви у присутності відвідувачів.

Безпосередній контакт персоналу закладу з відвідувачами відбувається в зоні розрахунку, що призначена для приймання, формування та видачі замовлення споживачам.

Зберігання продукції між виробництвом та реалізацією забезпечується завдяки торговельним вітринам (з підігрівом та охолодженням), вітриною



салат-бару, кавовій машині, диспенсеру для гарячих напоїв та сокоохолоджувачу, що знаходяться в зоні видачі.

В зоні кухні виділені виробничі ділянки, для безпосереднього приготування страв, кожна з яких оснащена необхідним устаткуванням та інвентарем.

На ділянці з приготування гарячих страв встановлено: гриль контактний, пароконвектомат, плиту індукційну, пекарську шафу. На даній ділянці виробничої кухні готують: картоплю печену, крем-супи, запіканки, хот-доги, роли, боули, брускетти, сезонні страви.

Окремо виділено ділянку для приготування начинок та наповнення картоплі печеної, і облаштовано виробничим столом, холодильною шафою.

Комплектування страв здійснюється у затвердженому порядку: холодні напої, гарячі напої, гарячі страви (печена картопля з начинкою, хот-доги, боули).

Особливістю мережі закладів швидкого харчування «Печена картопля» є її головна страва – запечена картопля з начинкою. Страва готується безпосередньо перед відвідувачем, який вирішує, які наповнювачі додати. Гість може доповнити картоплю будь-яким із 18 наповнювачів-салатів: «Опеньками з огірками», «Крабовим», «Норвезьким», «Шпинатним», «Фетою зі свіжим огірком», «Куркою в кисло-солодкому соусі», «Бринзою з кропом», «Куркою у вершковому соусі», тощо. Ця концепція приготування страви з картоплі принесла закладу «Печена картопля» величезний успіх і популярність [5].

Серед фірмових позицій в меню мережі закладів представлено: печену картоплю з овочами гриль; печену картоплю з трьома сирами; гратен з курячим філе з броколі; картоплю запечену скибками; печену картоплю з наповнювачами (на вибір); рол з куркою та запеченим перцем; часникові грінки; рол зі свининою, помідорами, маринованим огірком та винним соусом; локшину з куркою; десерт «Солодка картопля».

У мережі закладів швидкого обслуговування безперервно вдосконалюється та модифікується меню, покращується система обслуговування та якість страв, підтримується власний імідж актуального бренду.

Вся діяльність персоналу мережі швидкого обслуговування спрямована на те, щоб надавати споживачам якісні, корисні та смачні страви. Якість та безпечність реалізуємої продукції на підприємстві здійснюється відповідно до системи НАССР.

Розроблена система моніторингу якості страв (виробів) у закладі «Печена картопля» представлена в табл. 2.

Таблиця 2

## Система моніторингу якості страв у мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля»

Найменування операції	Моніторинг				
	Що?	Як?	Коли?	Хто?	Записи
Приймання сировини та матеріалів	Упаковка, тара	Візуальний огляд. Перевірка супровідної документації. Вимірювання температури сировини	Кожна партія	Менеджер	Чек-лист приходу сировини
Зберігання сировини	Температура у холодильній камері, час зберігання	Вимірювання температури в камері. Візуальний огляд	2 рази на день (12.00, 18.00)	Менеджер	Чек-лист та зберігання сировини
Приготування напівфабрикатів	Якість та кількість н/ф	Візуально	Після приготування партії н/ф	Старший кухар	Чек-лист приготування н/ф
Приготування страв	Якість та кількість страв. Температура страв, час приготування	Вимірювання температури електронним термометром, час – таймером. Візуальний огляд.	Кожна партія страви	Кухар	Чек-лист приготування страви
Зберігання готової продукції	Температура та час знаходження страви в тепловій шафі або вітрини	Вимірювання температури електронним термометром, час – таймером. Візуальний огляд	Кожна партія страви	Касир	Чек-лист страви

*Сформовано на основі даних закладу «Печена картопля»*

В системі НАССР передбачається «Встановлення процедур перевірки» та «Створення документації та ведення обліку». Ці принципи реалізуються в мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля» як внутрішня система моніторингу якості страв (табл. 3).

Таблиця 3

Коригувальні заходи системи НАССР для ККТ виробництва страв у мережі швидкого обслуговування «Печена Картопля»

Найменування технологічних процесів	Корекції при порушенні критичних меж	Коригуюча дія	Де фіксується
Приймання сировини та матеріалів	Ідентифікувати сировину як невідповідну	Провести моніторинг постачальників і вибрати альтернативних	Чек лист приходу сировини
Зберігання сировини	Ідентифікувати упаковку з сировиною як невідповідну	Перевірка роботи холодильного обладнання, утилізація невідповідного	Чек лист зберігання та дефростації сировини
Приготування напівфабрикатів	Ідентифікувати напівфабрикат як Невідповідний	Зміна обладнання, утилізація невідповідного	Чек лист ведення операцій
Приготування страв	Ідентифікувати готову страву як невідповідну	Заміна устаткування, утилізація невідповідної страви	Бракеражний журнал
Зберігання готової продукції	Ідентифікувати готову страву як невідповідну	Перевірка знань персоналу режимів зберігання та подачі готових страв	Бракеражний журнал

*Сформовано на основі даних закладу «Печена картопля»*

Отже, система якості харчування в закладі швидкого обслуговування «Печена картопля» багато рівнева, що забезпечує страви найвищої якості.

Соціальна ефективність від впровадження розробок у закладі ресторанного господарства «Печена картопля» полягає у розширенні страв із картоплі з підвищеним вмістом білків, ПНЖК, дефіцитних мікронутрієнтів (селену, фолієвої кислоти, токоферолу, бета-каротину та інш.), що сприяє задоволенню попиту споживачів на кулінарну продукцію.

Зараз, під час воєнного стану в Україні, фахівцями мережевого закладу «Печена картопля» виготовляється ще і сублімоване харчуванням для військових.

Що ж стосується основних особливостей роботи моноконцептуальних закладів ресторанного господарства після війни, то експертами прогнозується,

що ресторанний бізнес почне потужно розвиватися за рахунок активних інвестицій і позитивного бізнес-клімату. Також буде стрімка популяризація страв української кухні та відповідно високий рівень рентабельності підприємств.

**Література:**

1. Магалецький А. В. Ресторанні тренди світу і України 2022. URL: <https://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022/> (дата звернення : 29.08.2023).
2. Сидорук С. В., Матвійчук Л. Ю., Лепкий М. І. Особливості стратегічної діагностики сфери HORECA у військовий період. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.1) (дата звернення : 11.11.2023).
3. Структура розподілу ресторанного ринку в Україні за 2021 рік. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/struktura-raspredelenija-restorannogo-gynka-v-ukraine-za-2021-god> (дата звернення : 15.10.2022).
4. Полстяна Н., Кононенко Т., Федак В. Моноресторан як нова концепція ресторанного господарства в Україні. *Молодий вчений*. 2019. №. 4 (68). С. 182-184.
5. Пересічна С.М., Куриленко С.В. Сучасні кулінарні тренди ресторанного бізнесу. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: зб. тез V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22-23 березня, 2023 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2023. Ч. 3. С. 131-133.

# Part IV

**DEVELOPMENT AND  
MANAGEMENT IN THE FIELD OF  
PHYSICAL CULTURE AND  
SPORTS**

**РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ В  
СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ТА СПОРТУ**

#### **4.1. Regional aspects development of Olympic sports in Mykolaiv (using the example of equestrian sports)**

##### **Регіональні аспекти розвитку олімпійських видів спорту у Миколаєві (на прикладі кінного спорту)**

Кінний спорт є унікальним видом спорту і зумовлено це рядом його особливостей: він є засобом всебічного і гармонійного розвитку особистості; єдиним спортом де виступає пара, серед якої є найблагородніша тварина – кінь; виступає активним відпочинком і розвагою.

Історія кінного спорту, як олімпійського виду, сягає до початку Олімпійських ігор, в програму яких було включено змагання на колісницях. Після відродження Олімпійських ігор, лише у 1912 році кінний спорт було офіційно визнано. До програми Олімпійських ігор було включено конкур, виїздку і кінне триборство.

За час існування даний спорт отримав широкий розвиток і набув масової популярності в різних країнах світу. В Україні, майже у всіх її регіонах, відкрито кінно-спортивні школи, приватні клуби в яких діти з задоволенням навчаються їзді верхи та кінному спорту. Місто Миколаїв не виняток і має свою багату історію, видатних тренерів та олімпійських чемпіонів. Виникає потреба у дослідженні регіональних аспектів розвитку кінного спорту у Миколаєві.

Мета – науково-теоретичне обґрунтування регіональних аспектів розвитку кінного спорту, як олімпійського виду, у Миколаєві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

1. Охарактеризувати регіональні аспекти розвитку кінного спорту в Миколаєві
2. Дослідити проблеми та визначити шляхи розвитку кінного спорту в Миколаєві.

Актуальність дослідження усіх видів підготовки у кінному спорті зумовлена тим, що виконання програми змагань вимагає високого рівня підготовки спортивної пари вершник-кінь.

Сучасна програма змагань з кінного спорту включає подолання складних конкурних перешкод, кросових перепон на великій швидкості та високої майстерності керування конем при виїзді.

Основною особливістю кінного спорту, не залежно від його виду, є те, що спортсмен активно взаємодіє зі своїм партнером-конем, і продемонстрований результат на змаганнях залежить як від підготовки вершника так і від підготовки коня. Кінь є повноцінним партнером у змаганнях.

Ще одна особливість полягає в тому, що спортсмен стає тренером свого коня і результативність у змаганнях залежить не тільки від підготовки вершника, а й від його тренерської майстерності підкорювати свого коня.

Таким чином, підготовка у кінному спорті повинна включати:

- Формування і удосконалення фізичних можливостей і спортивних навичок спортсмена;
- Удосконалення взаємодії спортсмена і коня;
- Розвиток фізичних навичок і повне підкорення коня командам вершника.

Саме взаємодія спортсмена з конем є сутністю кінного спорту. Високий рівень підготовленості окремо спортсмена і окремо коня, безумовно, важливо, але недостатньо для отримання високого спортивного результату. Реалізація спортивної підготовки в кінному спорті можлива тільки при умові одночасної спільної роботи з вершником і конем як спортивної пари.

Взаємодія з конем має великий виховний потенціал. Знання про потреби і особливості догляду за конем необхідно передавати підростаючим поколінням. Спілкування з конем має невичерпний потенціал для формування особистості вершника, особливо для юних спортсменів. Виховна цінність для виховання, особливо, підростаючого покоління полягає у формуванні самосвідомості і самовладання. Молоді вершники беруть на себе відповідальність за живу істоту, яку вони повинні поважати і підтримувати. Витримка і відповідальність – це основні передумови для заняття кінним спортом.

Основною метою підготовки в кінному спорті – є всебічний фізичний розвиток, виховання моральних і вольових якостей, розвиток фізичних та технічних якостей, необхідних для удосконалення майстерності в обраному виді кінного спорту.

З точки зору виховного потенціалу кінний спорт повинен формувати наступні якості: відчуття відповідальності, дисциплінованість, вміння працювати в команді, бережливе відношення до навколишнього середовища.

Порівняно з іншими видами спорту, у кінному спорті ставляться високі вимоги до теоретичної підготовки. Вершник повинен оволодіти теоретичними знаннями та практичними навичками в галузі обраного виду спорту, гігієни та самоконтролю, основ ветеринарії і інших наук про коней, та особливості підготовки коней до обраного виду кінного спорту.

Підготовка в кінному спорті ще ускладнюється рядом причин: під час тренування взаємодіють два живих організми – вершник і кінь, кожен з яких змінюється в процесі тренування. У зв'язку з цим ставляться високі вимоги до тренерів та вершників, до знань сучасних методів тренування, основ анатомії і фізіології людини і коня, а також принципів психологічної підготовки.

Метою розвитку сучасного кінного спорту - є створення умов, що б забезпечували ефективний розвиток олімпійського виду спорту на всіх його рівнях. Забезпечення відповідними ресурсами і кадрами, а також доведення рівня розвитку кінного спорту до міжнародних стандартів на національному рівні.

Миколаївська кінно-спортивна школа - це база з 60-ти річною історією великих досягнень. Але, як і вся сфера спорту переживає велику кризу. Характерними проблемами на сьогоднішній день є:

- Відчувається дефіцит породистих коней. Хоча СДЮСШОР і стала філією «Південного племконецентру» ДП «Конярство України», вирощування і підготовка коней до змагань вимагає великих матеріальних затрат, а також догляду за ними.
- Фінансові проблеми забезпечення діяльності кінно-спортивної школи. Керівництво школи вимушено продавати коней для забезпечення функціонування закладу;
- Підготовка коня до змагань проводиться протягом 5-7 років, тільки тоді можна оцінити спортивні можливості і перспективи коня;
- Підготовка вершника також довготривала і кропітка робота. З 120 дітей, що розпочинають підготовку кожного року, до рівня майстерності доходять лише одиниці;
- Поповнення тренерського складу. Окремо підготовки тренер з кінного спорту на сьогодні не існує. Тренер може отримати такі напрямки освіти: фізкультурну, ветеринарну або зоотехнічну. Жодна з них не задовольняє вимоги до освіти, що необхідна тренеру з кінного спорту.

З огляду на вищевказані проблеми залишається актуальним пошук шляхів удосконалення і розвитку кінного спорту в Україні взагалі, так і в Миколаєві, як провідному центрі кінного спорту, зокрема.

Нами, на основі аналізу проблем розроблено підхід, що включає основні сфери і шляхи удосконалення кінного спорту на сучасному етапі.

*1. Розвиток масового спорту.* Саме за рахунок масового спорту розвивається спорт вищих досягнень. Внесення коштів в придбання та утримання коней, підтримують за рахунок масового спорту. При цьому ведеться підготовка коней як для участі в підготовчих змаганнях так і змаганнях вищого рівня.

Основними проблемами, що стають перепонами для розвитку масового спорту є: відсутність умов для якісного проведення тренувань та якісного персоналу; недостатня кількість тренерського складу; висока собівартість



обслуговування коней, а також утримання інфраструктури; не якісні умови для проведення занять.

2. *Дитячо-юнацький спорт.* Кінний спорт – це спорт досвідчених спортсменів, а розквіт майстерності припадає приблизно на 25 років, тому підготовка молодіжного резерву є однією з умов успішності в майбутньому. Саме в юнацькому віці закладаються основні технічні навички, правильна техніка та володіння засобами управління конем.

Гострими проблемами розвитку дитячо-юнацького спорту є:

- Різке падіння кількості юних спортсменів, що доходять до етапу удосконалення спортивної майстерності;
- Забезпечення спортсменів конями, для проведення тренувань на різних етапах підготовки;
- Висока вартість коней, що технічно підготовлені до участі в змаганнях;
- Відсутність можливості протягом року здійснювати підготовку (відсутність критих манежів на більшості баз підготовки).

3. *Спорт вищих досягнень.* Кінний спорт вищих досягнень включає виступи у трьох програмах змагань: ви їздка, конкур, триборство.

Українська школа виїздки завжди славилася високою майстерністю тренерів та спортсменів. Наші спортсмени мають високий рівень досягнень в даному виді кінного спорту. В Миколаєві сформувалася потужна збірна підготовлена під керівництвом тренера В. Дементьєва. В.Дементьєв – майстер спорту, багаторазовий чемпіон України з виїздки. Підготував багато майстрів спорт. Серед них: О. Євдіна, І. Федорова, Є. Шевченко, Ю. Шевченко, Т. Гайчева, О. Богун, А. Новицька.

Конкур – найбільш популярна і масова дисципліна кінного спорту. Підготовка спортсменів з конкуру в Миколаївській кінно-спортивній школі має великі традиції. Від досвідченого тренера О. Зозулі до тренера- олімпійського чемпіона В. Погановського. Під керівництвом В. Погановського підготовлено багато майстрів споту: І. Дмитрієв, І. Жолобенко, Л. Сиренко, Г. Мартиненко, Н. Шелім

Триборство в Миколаєві має свої традиції і спортсмени демонструють високі результати на міжнародних та всеукраїнських змаганнях. Підготовку з триборства проводять тренери В. Сорока та В. Копилов також учні О. Зозулі. Ними підготовлено низку майстрів спорту: С. Чорних, К. Золін, А. Гафілін, Є. Індюшкін, А. Копилова, О. Лапигін.

Спорт вищих досягнень також не позбавлений проблем. До основних відносяться:

- висока вартість конкурентоспроможних коней на міжнародному рівні;
- невисокий рівень підготовки коней до змагань;

- складність і витратність транспортування коней на змагання. Далекі переїзди негативно впливають на здоров'я коней. Після транспортування кінь потребує час на відновлення;

- недостатність досвіду участі у змаганнях міжнародного рівня порівняно з європейським спортсменами.

4. *Підготовка спортивного резерву.* В системі підготовки спортивного резерву можна виділити три основні напрямки: молодіжний склад спортсменів, спортсмени, що входять до складу збірної, спортсмени резервного складу збірної. Важливим критерієм розвитку системи підготовки спортивного резерву – є кількість спортсменів і їх кваліфікаційний рівень. Для цього в нашому регіоні щорічно організуються і проводяться змагання як всеукраїнського, регіонального так і обласного рівня.

Формування спортивного резерву мають ті ж проблеми, що і попередні групи підготовки, але найгострішими є: недостатня кількість тренерів, що здійснюють підготовку спортсменів і коней на всіх етапах; відсутність можливості тренування протягом усього року, пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням баз тренування.

5. *Розвиток кінного спорту в регіонах України.* В 23 обласних центрах України активно розвивається кінний спорт. Підготовку спортсменів з кінного спорту здійснюють 26 дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

Також розвитку кінного спорту, організації і проведенні змагань різного рівня в Україні сприяють приватні клуби: «Parade Allure» (м. Жашків Черкас. обл.); «ДонбасЕквіцентр»(м. Донецьк); «Ескадрон», «Богнатово» (м. Одеса); «Магнат», «Заміський клуб верхової їзди «Конюшня Бутенко», «Болівар», «Спорт-Еліт» (м. Київ); КСК "Золота підкова" (Миколаївська область).

Хоча в Україні достатньо розгалужена мережа закладів розвитку кінного спорту, але й вона не позбавлена ряду проблем: нерівномірність розвитку кінного спорту у регіонах. Центри знаходяться в містах, це унеможлиблює залучення всього населення до занять кінним спортом; відсутність достатньої матеріально-технічної бази в багатьох регіонах для проведення занять протягом року; низький рівень більшості коней, що використовують для занять і участі у змаганнях; недостатня кількість професійно підготовлених кадрів; проблеми з підготовкою суддів; недостатнє фінансування для участі в змаганнях; недостатній досвід участі в змаганнях, що знижує рівень підготовленості.

6. *Організація і проведення змагань різного рівня.* Одним з факторів затримання розвитку кінного спорту є недостатня кількість змагань, що пов'язано з відсутністю або недостатнім рівнем спортивних споруд та інфраструктури для окремих дисциплін кінного спорту. Так для проведення

змагань з триборства в Україні є лише одна база в КСК "Parade Allure" м. Жашків, Черкаська область. В Миколаєві щорічно організуються і проводяться приблизно чотири старти всеукраїнського рівня з конктуру та виїздки.

Організація і проведення змагань потребують фінансової підтримки, підготовки спортивної бази для проведення змагань, надання якісних послуг для учасників змагань.

*7. Попередження допінгу в кінному спорті.* Особливістю кінного спорту – є система попередження порушень щодо вживання допінгу по відношенню не лише до спортсменів, а й до коней. За профілактику вживання допінгу конями в кінному спорті відповідає Ветеринарний департамент Всеукраїнської федерації з кінного спорту України, який очолює В. Герун. На сайті Федерації постійно оновлюються документи відповідно до положень FEI.

Не зважаючи на те, що проводиться ґрунтовна робота, не всі спортсмени, тренери, власники коней розуміють небезпеку неконтрольованого застосування ліків для коней. Необхідно посилювати роботу щодо попередження вживання заборонених речовин. Це можливо через інформування всіх учасників процесу підготовки, проведення заходів, особливо в регіональних центрах. Забезпечувати тренерів, спортсменів, ветеринарних лікарів антидопінговими інформаційно-освітніми матеріалами та методичними посібниками з метою інформування про останні зміни в заборонених списках ВАДА.

*8. Популяризація кінного спорту в ЗМІ.* Події в кінному спорті висвітлюються в наступних українських виданнях «Кінний бізнес», «Коні», «В сідлі», «Horse owner», «Equisvit» та «Horses Ukraine». Широка інформація про кінний спорт розміщена на сторінці Всеукраїнської федерації кінного спорту України.

Популяризація кінного спорту потребує залучення різних ЗМІ до висвітлення подій і інформування населення про останні події в світі кінного спорту. Недостатнє висвітлення заходів в кінному спорті в ЗМІ залишає непомітними успіхи спортсменів, низьке відвідування змагань з кінного спорту.

*9. Створення спортивної інфраструктури.* Спортивна інфраструктура кінного спорту складається з державних та приватних об'єктів. Сьогодні саме приватні спортивні комплекси, у своїй більшості, надають умови для проведення змагань тому, що відповідають сучасним вимогам. Багато державних спортивних закладів було побудовано ще за часів СРСР і сьогодні не відповідають сучасним умовам. Це ускладнює підготовку спортсменів протягом року, а також організацію і проведення змагань.

### *10. Підготовка тренерів та інших фахівців в галузі кінного спорту.*

Підготовка сучасного тренера з кінного спорту включає: знання з тренінгу і підготовки коней, основ зоотехніки та ветеринарії, а також педагогіки, психології, фізичної культури. Сьогодні стоїть проблема створення професійних стандартів, що відповідають професійній діяльності в галузі кінного спорту та конярства. Організація і проведення підвищення кваліфікації тренерів, а також суддів змагань з кінного спорту. Всеукраїнською федерацією з кінного спорту України у 2022 році заплановано ряд заходів на базі Навчально-науково-виробничої лабораторії конярства ( м. Київ): Кваліфікаційний семінар для суддів 3-ї та 2-ї категорії; інформаційний семінар. Суддівство змагань з виїздки серед дітей та молодих коней, семінар по Курс-дизайну. Навчально-науково-виробнича лабораторія конярства забезпечує навчання з наступних дисциплін: «Конярство і кіннозаводство», «Біологія коня», «Кіннозаводство», «Світові генетичні ресурси конярства», «Іподромний і спортивний тренінг коней». І проводить підготовку фахівців за програмою «Іподромна індустрія і спорт галузі конярства» (ОС Магістр) на базі Національного університету біоресурсів і природокористування України.

*11. Економічний потенціал кінного спорту.* Кінний спорт – один з найдорожчих видів спорту. Витрати складаються з декількох складових: вартість коня, вартість його утримання, ветеринарне обслуговування, вартість спорядження, вартість екіпіровки коня і вершника, оплата спортсмена і тренера, оренда манежу, транспортування коня на змагання, витрати на митницю для виїзду за кордон та інші витрати. Державне фінансування покриває лише деякий відсоток витрат. Основні витрати лягають на спортсмена і це часто унеможливорює його участь у міжнародних змаганнях.

Усі вищезазначені шляхи та їх комбінація суттєво впливають на подальший розвиток кінного спорту в Україні. Можна констатувати той факт, що на сьогодні кінний спорт в Україні дуже повільно виходить на сучасний європейський рівень і основним завданням – є скорочення розриву.

Література:

1. Билык Б., Гриненко Т. По ним звонит колокол. Николаев. 2015.194 с.
2. Всеукраїнська федерація кінного спорту України. – Режим доступу до ресурсу: <http://efu.org.ua/>
3. Кінний портал України Horseua. – Режим доступу до ресурсу: <https://horseua.com/vyizdka-abo-konkur/>
4. Кінний спорт. Навчальна програма для дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл, шкіл олімпійського резерву. Київ., 2019. – 104 с.

## **4.2. Historical aspects of the development of sailing sports in Mykolaiv region in different post-war periods**

### **Історичні аспекти розвитку вітрильного спорту на Миколаївщині в різні повоєнні періоди**

Історично доля Миколаєва тісно переплетена з мореплаванням, завдяки чому вітрильний спорт зародився саме у цьому регіоні, місті моряків та корабелів. Місто Миколаїв знаходиться у сприятливих умовах для існування в ньому вітрильного спорту, завдяки двом судноплавним річкам – Південному Бугу та Інгулу. Вони оточують його з трьох сторін. Течії в річках майже не заважають плаванню та управлінню вітрильними судами[4].

Миколаївська область має велику військову та торгову морську історію, що сприяло швидкому розвитку та розповсюдженню вітрильного спорту в Миколаєві та області.

Багато історичних досліджень проведено з історії вітрильного спорту взагалі та історії вітрильного спорту Миколаєва (Зубов Б.Н.,1990; Кісельов А.Ф., 2004; Первов Г.А.,2001 Траспов Л., 2012 та ін.), яка продовжується і зараз, тому вимагає подальших дослідів. За свою більш ніж 135-річну історію Миколаївський яхт-клуб, а разом з ним і вітрильний спорт Миколаївщини, пережили різні періоди розквіту та занепаду. Як показує історичний аналіз подій, занепад, як правило, приходився на війни та революції, а відродження – на повоєнні роки [1, 3, 4].

Сьогодні експансія Росії проти України завдає значні збитки всій спортивній інфраструктурі України. Миколаїв опинився практично на лінії фронту і зазнає значних втрат в матеріальній сфері, але ще страшніші втрати людські.

Статистика говорить, що Україні потрібно більше як 160 млн. доларів, щоб побудувати нові спортивні об'єкти, що були зруйновані за останні 2 роки війни. Війна продовжується, але вже зараз Україні та миколаївцям треба розробляти плани з відбудови спортивної інфраструктури і в цьому сенсі аналіз розбудови вітрильного спорту в різні повоєнні періоди може бути корисним як в плані досвіду, так і з точки зору історичних аспектів[3].

Розглянути розвиток вітрильного спорту на Миколаївщині в різні повоєнні періоди.

В роботі проаналізовано проблеми вітрильного спорту Миколаєва в різні повоєнні періоди та окреслено шляхи розв'язання цих проблем сьогодні.

Миколаївський річковий яхт-клуб було засновано 12 серпня 1887 року. 7 травня 1889 року яхт-клуб святкував своє офіційне відкриття. У цей день в гавані яхт-клубу був урочисто піднятий прапор і відбулися перші вітрильні перегони[4].

З 1887 р. починається поступовий розвиток вітрильного спорту на Миколаївщині. Через нестачу яхт та відсутність єдиних правил вітрильний спорт не зміг відразу отримати високу популярність. Але в регіоні швидко збільшувалася кількість яхт та перегонів.

Період 1914-1920 рр. став часом значних подій та випробувань для яхт-клубу Миколаєва. Перша світова війна, революція - період зміни влади та реформи.

Одна з визначних змін, що відбулася після Першої світової війни, була передача керуванням яхт-клубу під повний контроль влади. Усе майно було націоналізовано. Замість цього яхт-клуб Миколаєва отримав підтримку в розвитку вітрильного спорту, агітації нових членів, невелике грошове фінансування.

15 лютого 1920 року Губернський Революційний комітет ухвалив оголосити в губернії військове становище. 20 березня 1920 року вийшло розпорядження губвоєнкома Худякова, що складалося з 9 пунктів:

«З метою пролетаризації спорту та підняття його на належну висоту, наказую:

1. Всім спортсменам з'явитися у відділ Губвсеобуч для мобілізації:

20 березня – яхтсмени,

21 березня – футболісти та тенісисти і т.ін.

2. Все спортивне майно як приватних власників, так і організацій оголошується мобілізованим. Спортивна література приймається на облік.

3. Всім власникам спортивного майна та спортивним організаціям упорядкувати свої майданчики, клуби, зали, пристані та спортивне майно не пізніше 1 квітня.

4. Всім власникам ботиків, яхт, шлюпок, катерів, вельботів та ін. розпочати ремонт своїх суден і приготувати до спуску на воду до 15 квітня.

5. Усі власники суден, які мають звання досвідченого керманіча, мобілізуються як інструктора зі своїми суднами.

6. Судна, власники яких відсутні, оголошуються націоналізованими. Судна, які не будуть відремонтовані власниками до зазначеного вище терміну, будуть націоналізовані.

7. Усі спортивні організації переходять до Миколаївського повіту всеобуча. Миколаївський яхт-клуб переходить в приналежність Губвсеобуча.

8. День відкриття сезону буде оголошено особливо.

9. Невиконання цього наказу тягне за собою відповідальність за всіма суворостями закону перед військовим ревтрибуналом[4].

Після розв'язання основних проблем із завершенням війни та проведення початкових реорганізацій яхт-клубу, почався період підйому та стрімкого розвитку вітрильного спорту в Миколаєві.

У 1921 році у миколаївському яхт-клубі проходили підготовку до служби на флоті 4 навчальні групи допризовників, у кожній по 12 чоловіків. Також було організовано жіночу групу такої ж чисельності. Навчання проводили досвідчені інструктори з вітрильного судноводіння, навігації, організації змагань, озброєння яхт та парусних традицій.

У 1922 році двері яхт-клубу широко відчинилися для тисяч трудящих міста, розгорнулася навчально-спортивна робота, почали проводитися чисельні змагання.

Але літній сезон 1923 року відзначився складним матеріальним становищем яхт-клубу. Не було коштів на утримання суден. Дуже потрібен був приплив членських внесків, а трудящі заради цікавого проведення особистого дозвілля не бажали розлучатися навіть із малою частиною свого заробітку.

2 липня 1923 року відбулося перше, організаційне засідання робочого правління яхт-клубу, яке поставило своїм завданням зміцнити матеріальну базу, збільшити кількість водоплавних суден, обладнати спортивний майданчик, залучити широкі маси робітників у всі види річкового спорту. Почався ремонт старих яхт та підготовка яхтсменів. Оскільки яхт-клуб було переведено на самоокупність, то основним обов'язком правління стало пошук фінансових коштів.

Яхт-клуб ставав центром не лише спортивного, а й культурного життя Миколаєва. Він притягував до себе мешканців міста у всі дні тижня цілий рік. 1926 році в Миколаєві вперше було проведено чемпіонат області з парусного спорту.

У березні 1931 р. секретар Всеукраїнської ЦВК Василенко писав голові Миколаївського міськвиконкому Конотопу: «Особливу увагу прошу звернути на роботу водної станції, яка має всеукраїнське значення та асигнувати необхідну суму на її обладнання. Зі свого боку повідомляю, що цього року з держбюджету буде виділено асигнування на дообладнання станції» [4].

А 9 квітня 1931 року місцева газета «Путь індустріалізації» опублікувала статтю «Увага до водного спорту – обов'язок Миколаївської громадськості». У ній, зокрема, пропонувалося кожному колективу фізкультури, підприємству, кожній профспілковій та комсомольській організації побудувати хоча б одну шлюпку, що дозволяло б якісніше проводити військово-морську підготовку та сприяло б справі рятування людей на водах.

Всеукраїнська водна станція (начальник Д.Т. Червонооченко) розпочала щоденне обслуговування трудящих міста, виконуючи поставлене перед нею основне завдання: дати можливість трудящим добре відпочити після робочого дня, беручи участь у змаганнях та інших заходах, що проводяться на території та акваторії станції. Там же, у майстерні спортивного суднобудування, кожен мешканець міста міг займатися ремонтом та будівництвом гребних та вітрильних суден.

В період між Першою і Другою світовими війнами руками миколаївських майстрів було створено багато суден. Кораблебудівний інститут в акваторії яхт-клубу мав яхти :«Нева», «Блискавка», «Арктика» перегонові яхти «Райдуга» «Ланай», «Ланай-2», «Ланай-3». На заводі ім. 61 комунара було побудовано яхти - "Снайпер" і «Скат». У гавані яхт-клубу знайшли собі місце швертботи «Норд-Ост», «Металіст» та «Скиталець» та багато інших вітрильників[1,3].

8 червня 1941 року, у неділю, відбувся спортивний день міста. В яхт-клубі урочисто відбулося відкриття водної станції кораблебудівного інституту. Першим її начальником став досвідчений яхтовий капітан Д.Т. Червонооченко.

Період розвитку яхт-клубу зупинився з початком Другої Світової війни. Спортивне життя в місті Миколаєві зупинилося. З 1941 по 1944 р. Миколаїв було окуповано. У цей час про долю яхт-клубу мало що відомо.

Після звільнення Миколаєва від німецько-фашистських загарбників виявилось, що майже весь вітрильний флот було викрадено до Румунії, а деякі судна було спалено. На рейді яхт-клубу не виявилось жодної вітрильної яхти. Перші кроки з відродження вітрильного флоту було зроблено відразу після війни: збудовано перший морський швертбот М 20, та ще одну кильову яхту.

У цей час вже активно проводилася робота з будівництва вітрильного флоту. На Миколаївському суднобудівному заводі імені 61 комунара будувалися швертботи, кілеві яхти Л3, потім Л4, які з'явилися в 1946-1947 роках. В рахунок репарацій, з Німеччини було доставлено 30 швертботів типу «Олімпік» та «Вандеріол» та металеві кильові яхти.

Війна тільки закінчилася, а вже у листопаді 1945 р. Миколаївська обласна планова комісія затвердила п'ятирічний план з будівництва та капітального ремонту спортивних споруд, згідно з яким яхт-клуб підлягав реконструкції і до 1950 р. мав поповнитися понад 50 швертботами та яхтами. 25 травня 1948 року облвиконком, з метою кращого розвитку водних видів спорту, зобов'язав голову облспорткомітету організувати три філіали Миколаївського яхт-клубу у Вознесенську, Очакові та Новій Одесі У лютому 1949 року у майстерні заводу імені 61 комунара під керівництвом Короткова І. Р. завершилося будівництво двадцяти човнів для водних станцій міста, а також семи яхт класу «Л» [4].



За радянського союзу Миколаїв завоював визнання як один з основних центрів вітрильного спорту в СРСР та УРСР. У місті проводилися змагання на першість Країни, на які з'їжджалися спортсмени з десятків міст. Але в історії міста Миколаєва були моменти, коли невдоволена громадськість критикувала владу і до якоїсь міри контролювала її.

Так у 1969 році ветерани вітрильного спорту звернулися з листом до першого секретаря Миколаївського обкому партії Я. П. Погребняку. У ньому зазначалося, що за останні роки в Миколаєві відбувся занепад вітрильного спорту, скоротилася кількість яхтсменів, результати виступів доволі слабкі, коштів на придбання яхт та проведення навчально-спортивної роботи немає; що наявні на міській водній станції вітрильні судна застаріли та не придатні для участі у змаганнях, мости та причали стали непридатними, гарних суден для перегонів немає. Далі ветерани просили сприяти у відкритті вітрильної школи у яхт-клубі, із щорічним фінансуванням 30 тисяч рублів. "Ми хочемо, - сказано на закінчення, - щоб миколаївські здібні юнаки-яхтсмени захищали честь прапора СРСР на XXI Олімпійських іграх"[4].

Згодом прохання ветеранів спорту було задоволене.

Після здобуття незалежності України почався новий етап розвитку вітрильного спорту. Досягнення значних висот у тренуванні спортсменів дозволило у 1998 році на базі миколаївського обласного яхт-клубу створити спеціалізовану дитячо-юнацьку спортивну школу Олімпійського резерву з вітрильного спорту. Яхт-клуб став кузнею підготовки яхтсменів високого класу, які продовжили історичні традиції пращурів.

Головними напрямками роботи ОСДЮШОР з вітрильного спорту стали:

- зміцнення здоров'я дітей і підлітків засобами фізичної культури і спорту за програмою уряду «Здоровій Україні - здорові діти;
- удосконалення спортивної майстерності і підготовка спортсменів високого класу - членів збірної команди України: основного складу, кандидатів, резерв;
- створення умов для розвитку крейсерського яхтингу з метою втілення в життя фізичної культури, спорту та здорового способу життя.

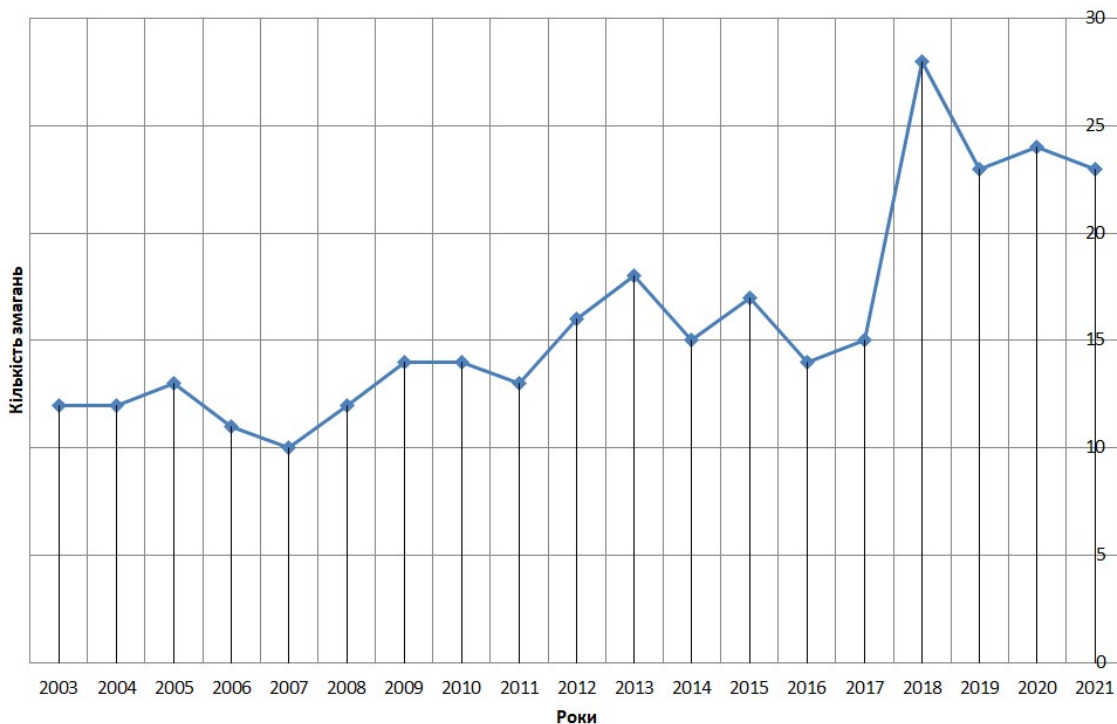


Рис.1. Графік кількості змагань та регат проведених на Миколаївщині в різні роки (2003-2021 рр.)

Потрясіння останніх років негативно вплинуло на розвиток вітрильного спорту та досягнення спортсменів Миколаївщини. Відповідно до статистичних даних [5], кількість змагань повільно зростала до 2014 року (див. рис.1). З початком бойових дій у 2014 році ситуація в спортивній сфері погіршилася. Кількість змагань з вітрильного спорту суттєво почала зростати тільки за 2 роки до Олімпіади 2020 року.

Спеціалісти з вітрильного спорту [2, 5] відмічають, що матеріально-технічна база більшості яхт-клубів Миколаєва не відповідає навіть внутрішнім стандартам країни. Крім цього, простежується брак катерів супроводу і необхідного обладнання. Основним джерелом існування для спортсменів вітрильників залишається держава, а для закупівлі запчастин для яхт вони користуються допомогою спонсорів (а знайти їх непросто), бо з бюджету кошти на це отримуються лише перед олімпіадами. На ситуацію вплинула також руйнація суднобудівної промисловості міста Миколаєва, яка історично опікувалася вітрильним спортом.

Сьогодні, на жаль, ми можемо говорити про певну зневіру в органи влади і неможливість часом «достукатися» до них із проблемами вітрильництва. В цьому питанні наші висновки збігаються з висновками фахівців спорту [2, 3].

Відповідальність за розвиток дитячого, дитячо-юнацького, резервного спорту всередині країни (матеріальна база, кадрове забезпечення, організація тренувальної та змагальної діяльності) сьогодні покладені на центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури та спорту, добровільні спортивні товариства, спортивні федерації, регіональні та місцеві органи управління. Але необхідно налагодити ефективний державний та громадський контроль за виконанням рішень щодо розвитку вітрильного спорту та олімпійської підготовки.

Міжнародний досвід успішної відбудови спортивної галузі в повоєнні роки також може бути корисним. Він показує, щоб досягти довгострокового успіху, перед будь-якою відбудовою потрібно ґрунтовно готуватися. Ця підготовка може початися з ухвалення законодавчої бази, антикорупційних реформ і стандартів на рівні центральної влади. Але також важливо підготувати спортивну спільноту на місцях: жителів та місцеву владу, прислухатися до членів місцевих громад і максимально децентралізувати ухвалення рішень. Потрібно шукати відгук місцевих спортивних спеціалістів у питаннях того, як має виглядати відновлення вітрильного спорту. Держава має звертати увагу на потреби молоді, зокрема спортсменів ОСДЮСШОР та інших яхт-клубів Миколаївщини: мати можливість тренуватися та брати участь у вітрильних змаганнях світу, Європи, Олімпійських ігор, щоб здобути призові місця. Тому важливим завданням стане також повернення талановитих українських яхтсменів та тренерів з-за кордону.

Історичний досвід показує, що роль держави у розвитку спорту в повоєнні роки завжди була визначальною. Розвиток спорту залежить від економічного та політичного стану в країні. Після Першої світової війни та революції 1917 року своєчасні рішення місцевої влади допомогли звернути увагу на спорт, що стало поштовхом для розвитку багатьох його напрямків. Це також стосувалося вітрильного спорту в Миколаєві, що в довоєнні роки вважався центром вітрильного спорту в Україні. Підтримка держави після Другої світової війни дозволила відновити парусний спорт в Миколаєві, що сприяло зростанню популярності яхт-клубів і розвитку вітрильного спорту як олімпійського. Завдяки розвитку суднобудування в місті, постійній підтримці миколаївців - яхт-клуб отримав швидкий розвиток. З часом йому вдалося почати виховувати спортсменів світового рівня, що зробило вітрильний спорт гордістю міста та країни.

В цей повоєнний період консолідація зусиль спортивної спільноти на загальнонаціональному і регіональному рівні має стати стратегічним завданням Мінмолодьспорту України та всіх зацікавлених організацій, з метою розв'язання проблем спорту в цілому і вітрильного спорту зокрема.

Маємо велику надію, що прийде день, коли розвиток вітрильного спорту залежатиме від активних членів клубів, роботи тренерів, а результати наших спортсменів на міжнародному рівні залежатимуть від кількості і якості яхт національних класів.

**Література:**

1. Кісельов А. Ф. Історичні аспекти витоків і розвитку вітрильного спорту Миколаївщини / А. Ф. Кісельов, А. А. Чернозуб, О. С. Славітяк, К. В. Абрамов // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. - 2013. - № 1. - С. 18-22. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fvs\\_2013\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fvs_2013_1_7).
2. Скрипченко І.Т. Підсумки і перспективи розвитку олімпійського вітрильного спорту / І.Т. Скрипченко // Спортивний вісник Придніпров'я. –Дніпропетровськ, 2013. – №3. – С. 91-94
3. Стефанов, В. М. Історія розвитку вітрильного спорту на Миколаївщині / В. М. Стефанов, С. В. Бірюк // Матеріали міжнар. онлайн-конф. студ., асп. і молодих вчених "Розвиток фізичної культури та спорту: новітні виклики, проблеми та перспективи". – Миколаїв : НУК, 2022. – С. 31–34.
4. Траспов Л. Яхтклуб. Матеріали по истории парусного спорта и Николаевского яхт-клуба. / Л. Траспов. – Николаев : издатель Лев Траспов, 2012 . – 576 с.
5. ГО «Вітрильна Федерація України». [Електронний ресурс] // Режим доступу: URL: <https://sfu.com.ua/2/>

#### **4.3. Comparative analysis of the average life expansion of highly qualified sports players with the life expansion of average citizens**

##### **Порівняльний аналіз середньої тривалості життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту із тривалістю життя пересічних громадян**

Питання середньої тривалості життя та чинників, що впливають на неї є надзвичайно актуальною темою в усьому світі. На здоров'я, а отже на довголіття людини, впливає цілий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають різний внесок. До основних факторів, які визначають тривалість життя людини, відносять: спадковість, стать, доступність та рівень охорони здоров'я і гігієни, повноцінне, збалансоване і раціональне харчування, рівень фізичної активності, екологічне середовище на виробництві та місць проживання і дозвілля, спосіб життя і соціальне середовище. При цьому внесок системи охорони здоров'я у тривалість життя складає тільки близько 10%, решта 50% здоров'я визначає спосіб життя (умови праці, звички, харчування, сон, моральне і психологічне навантаження, матеріально-побутові умови), 20% – генетика, 20% – екологія.

Світові наукові дослідження та практика охорони здоров'я свідчать, що здоров'я виражає комплекс генетичного, соматичного, соціального, психологічного благополуччя людини зокрема і суспільства загалом. Своєрідним інтегральним показником здоров'я є середня тривалість життя – середньоарифметичний показник тривалості життя людей певної групи чи популяції, який визначається у роках від народження до смерті. Водночас на середню тривалість життя суттєво впливають нещасні випадки, більшість хвороб, у першу чергу серцево-судинні та онкологічні, суспільно-політичні явища, наприклад, економічний стан країни, війни, репресії тощо.

Науковцями доведено, що фізична активність впливає на тривалість життя. Ще у 1980-х роках професор Ральф Паффенбаргер (Ralph Paffenbarger) показав зв'язок між рівнем фізичної активності та смертністю від різних причин [16]. За рекомендаціями ВООЗ дорослі люди віком від 18 років повинні приділяти не менше 150 хв на тиждень фізичній активності середньої інтенсивності або не менше 75 хв на тиждень занять високої інтенсивності, а для додаткового зміцнення здоров'я – до 300 хв на тиждень [2].

Натепер оприлюднені результати досліджень Центрів з контролю та профілактики захворювань Департаменту охорони здоров'я Сполучених Штатів Америки (США) за 2019 р., які засвідчили, що понад 8% усіх смертей у

країні пов'язані з недостатнім рівнем фізичної активності. Раніше проведене у 2015 р. Британське дослідження прийшло до висновку, що мінімальне 150-хвилинне на тиждень тренування знижує ризик передчасної смерті щонайменше на 25% у порівнянні з тими, які тренувалися менше. Великі епідеміологічні дослідження з охопленням понад трьох мільйонів людей показали, що для користі здоров'я організму може існувати "верхня межа" величини фізичних навантажень. Перевищення цієї межі може призводити до втрати деяких переваг, які сприяють довголіттю. Перевершення "верхньої межі" фізичних навантажень пов'язують з негативною адаптацією організму та пришвидшеним старінням організму [12].

Водночас серед дослідників дотепер залишається предметом дискусій доза оптимальних фізичних навантажень для отримання максимальної користі для здоров'я [12; 15]. Треба брати до уваги, що фізична активність може бути значною за рівнем величини – тривалістю та інтенсивністю, які можуть супроводжуватися ризиком виникнення певних патологічних змін в організмі. Попри зазначене, зв'язок між рівнем величини фізичних навантажень і появою патологічних змін так само залишається предметом дискусій [12].

Опубліковані у 2015 р. результати "Дослідження серця міста Копенгаген (Copenhagen City Heart Study)" з випадковою вибірковою 1098 бігунів та 3950 небігунів із спостереженням за ними впродовж близько 14 років показали, що біг у повільному та середньому темпі до 2,5 год на тиждень із періодичністю близько трьох разів на тиждень асоціюється з найнижчим рівнем смертності [18]. Деякі з вчених відзначають, що професійні спортсмени зазвичай живуть не довше за решту пересічних громадян, але й звертають увагу, що в окремих професіях, пов'язаних з фізичною активністю, тривалість життя довшя за інших, наприклад у балерин [6]. Зазначені та інші (Nurses' Health Study [10], The Copenhagen City Heart Study [18] тощо) епідеміологічні дослідження здебільшого звертають увагу на фізично малоактивну частину населення або на спортсменів-аматорів, а на професійних спортсменів недостатньо акцентована увага [15].

Дотепер в наукових публікаціях в Україні мало приділялося уваги щодо дослідження середньої тривалості життя висококваліфікованих спортсменів та порівняльного аналізу з результатами популярних обстежень усього населення країни, що й визначило актуальність нашого дослідження.

Мета дослідження: дослідити та проаналізувати отримані результати тривалості життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту в порівнянні з середньою тривалістю життя пересічних громадян країни.

Вперше системно на підставі вивчення енциклопедичних видань досліджена середня тривалість життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту в порівнянні з тривалістю життя пересічних громадян країни.

Зроблена вибірка середньої тривалості життя висококваліфікованих спортсменів з біографічних публікацій, вміщених у виданих томах "Енциклопедії Сучасної України" [4], "Енциклопедії українознавства" [5], "Української радянської енциклопедії" [8], "Большой советской энциклопедии" [1]. Зауважимо, що в енциклопедичні видання різних років включалися тільки спортсмени зі значними спортивними досягненнями. Для аналізу бралися тільки випадки природної смерті людини. Групи формувалися за видами спорту та статтю. У дослідженні застосовувалися методи – бібліографічний, абстрагування, аналізу й синтезу.

Дослідження середньої тривалості життя окремих груп людей має певні труднощі. Такі дослідження, перш за все, проводяться впродовж довшого часу, а тривалість життя дослідника і досліджуваного приблизно однакові. По-друге, неможливо зрівняти умови життя людей, що теж впливає на кінцевий результат. Ще однією трудностю для аналізу є показник тривалості життя в Україні, який у різні роки відрізнявся, а для аналізу бралися випадки з 1950 до 2020 років, тобто 70-річний проміжок часу. Водночас треба брати до уваги, що у спортсменів впродовж їхньої спортивної кар'єри, а нерідко й після її закінчення, ретельніше і частіше проводилися медичні огляди, для них створювалися кращі побутові умови, організовувався регулярний відпочинок, харчування було збалансованим, повноцінним і раціональним, відсутніми були шкідливі звички, що мало переваги перед пересічними громадянами, які за цими самими параметрами зазвичай не відзначалися. Важливо було врахувати спосіб життя спортсмена після завершення спортивної кар'єри, що при аналізі склало певні труднощі. Звертаємо увагу й на те, що нами аналізувався показник середньої тривалості життя як спортсменів, так і пересічних громадян, які жили в одній країні, але до та після 1991 року за різних соціально-політичних та економічних умов.

За результатами зробленої вибірки до груп аналізу включені спортсмени з наступних ігрових видів спорту: футбол, волейбол, ганбол, баскетбол. Загалом до аналізу за видами спорту увійшла наступна кількість спортсменів: футбол – 32 особи, волейбол – 9 осіб, ганбол – 4 особи, баскетбол – 6 осіб. З них по одній волейболістці (77 років), баскетболістці (84 роки) та ганболістці (55 років), що склало 5,9% від загальної кількості спортсменів. У зв'язку з невеликою кількістю спортсменок, середню тривалість життя

визначали серед чоловіків, оскільки на показник тривалості життя впливає статевая приналежність.

Середня тривалість життя спортсменів-футболістів склала 69,313 років. У волейболістів цей показник для чоловіків склав 55,875 роки. Середня тривалість життя чоловіків гандболістів склала 70,33 роки, а баскетболістів – 54,0 роки. Загалом сумарна середня тривалість життя спортсменів цих ігрових видів спорту склала 60,068 роки.

Для порівняння були взяті статистичні показники тривалості життя українців у динаміці. Тривалість життя в Україні у 1950 р. становила 61,3 роки у чоловіків та 69,7 років у жінок, у 1955 р. – 65,4 та 72,2 роки, у 1960 р. – 67,9 і 73,3 роки, 1965 р. – 67,9 і 74,6 років, 1970 р. – 66,3 і 74,3 роки, 1975 р. – 65,5 і 74,2 роки, 1980 р. – 64,6 і 74,0 роки, 1985 р. – 65,2 і 74,0 роки, 1990 р. – 65,7 і 75,0 років, 1995 р. – 61,3 і 72,6 років, 2000 р. – 62,3 і 73,6 років, 2004 р. – 62,0 і 73,6 років, 2008 р. – 62,2 і 74,2 роки, 2013 р. – 66,3 і 76,2 роки, 2019 р. – 66,9 і 77,0 років відповідно до статі [3; 7].

Порівняльний аналіз тривалості життя спортсменів ігрових видів спорту з тривалістю життя чоловіків в Україні за останні 70 років свідчить, що у спортсменів цей показник дещо нижчий від показників пересічних громадян у популяції.

Отримані нами дані відрізняються від дослідження, де визначали очікувану тривалість життя 15174 олімпійців із понад дев'яти груп країн: США, Німеччина (Німецька імперія, міжвоєнна Німеччина, Німецька Демократична Республіка, Федеративна Республіка Німеччина), скандинавські країни (Норвегія, Швеція, Фінляндія, Данія, Ісландія), Велика Британія, Франція, Італія, Канада, Океанія (Австралія, Нова Зеландія) та східноєвропейські (Російська імперія, Союз РСР, Російська Федерація). Цим дослідженням встановлено, що олімпійці менше хворіли на серцево-судинні та онкологічні хвороби у порівнянні з загальнопопуляційними даними і жили в середньому на 2,8 року довше, особливо спортсмени зі змішаних видів спорту та на витривалість, у порівнянні з силовими видами [11]. За результатами іншого метааналізу, де були проаналізовані дані для понад 165000 спортсменів, автори прийшли до висновку, що загалом спортсмени живуть довше і менше хворіють на серцево-судинні та онкологічні хвороби у порівнянні з даними загальної популяції. Водночас вони зазначили про певні ризики для здоров'я в залежності від виду спорту і статі, що потребує подальших досліджень [17]. Аналіз смертності/довголіття висококваліфікованих спортсменів з 13 країн (Бельгія, Великобританія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Нова Зеландія, Норвегія, Польща, США, Фінляндія, Франція, Швеція, Японія) показав подовження тривалості життя,



але науковці зауважили про брак даних для аналізу атлеток (склали 1,2% від загальної кількості) і для деяких видів спорту [13].

Водночас не можна не зауважити, що у ряді досліджень показане триваліше життя олімпійців, але часта участь в Олімпійських іграх та інтенсивніші спортивні дисципліни асоціюються з вищою смертністю [19]. Порівняльний аналіз німецьких олімпійців (6066 спортсменів) із загальнопопуляційними показниками показав вищий рівень смертності у спортсменів [14].

Не можна не зауважити, що проведені у 2021 р. дослідження Ендрю Дж. Скоттом (Andrew J. Scott) із Лондонської школи бізнесу та фінансів, Девідом Сінклером (David A. Sinclair) із Гарвардської медичної школи та Мартіном Еллісоном (Martin Ellison) із Оксфордського університету визначили цінність подовження тривалості життя, зниження захворюваності та боротьби зі старінням з використанням моделі статистичної вартості життя, відкаліброваної до поточних економічних, медичних і демографічних даних США. Результати досліджень показали, що покращення здоров'я шляхом скорочення захворюваності цінніше за збільшення тривалості життя, але й останній показник повинен покращитися для збільшення економічної вигоди [9].

1. Зроблена вибірка тривалості життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту за матеріалами енциклопедичних видань. До аналізу включені спортсмени зі спеціалізацією у таких видах спорту як футбол, волейбол, ганбол, баскетбол. З усієї кількості спортсменів чоловіки склали 94,1% і 5,1% спортсменки, яких до аналізу не включено, оскільки тривалість життя має статеву особливість.

2. Встановлено, що середня тривалість життя висококваліфікованих спортсменів ігрових видів спорту нижча від середньопопуляційних результатів в Україні. Такі результати суперечать ряду світових популяційних досліджень, але співголосні з іншими дослідженнями, де звертається увага на існування "верхньої межі" величини фізичних навантажень. Перевищення цієї межі може призводити до втрати деяких переваг, які сприяють довголіттю.

3. Зроблені нами висновки ґрунтуються на основі попередніх епідеміологічних досліджень. Для остаточних висновків впливу виснажливих тренувань висококваліфікованих спортсменів на здоров'я і тривалість життя потрібні дослідження з ширшим охопленням спортсменів за кількістю та груп за спортивною спеціалізацією з врахуванням статі та способу життя, у тому числі й після завершення спортивної кар'єри.

**Література:**

1. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / главн. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1969–1978.
2. ВООЗ представила глобальний план дій для підвищення рівня фізичної активності // <https://www.kmu.gov.ua/news/vooz-predstavila-globalnij-plan-dij-dlya-pidvishennya-rivnya-fizichnoyi-aktivnosti-moz>
3. Державна служба статистики України // [https://web.archive.org/web/20170616025729/http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](https://web.archive.org/web/20170616025729/http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html)
4. Енциклопедія Сучасної України / ред. кол.: І. М. Дзюба [та ін.]; НАН України, НТШ, Коорд. бюро Енцикл. Сучас. України НАН України. – К.: Поліграфкнига. – Т. 1–24 // <https://esu.com.ua/>
5. Енциклопедія українознавства: у 11 т. / гол. ред. Володимир Кубійович. Перевидання в Україні. – Львів, 1993–2003.
6. Карп'як Олег. Як українцям довше жити? // [https://www.bbc.com/ukrainian/society/2015/07/150710\\_life\\_expectancy\\_ko](https://www.bbc.com/ukrainian/society/2015/07/150710_life_expectancy_ko)
7. Середня очікувана тривалість життя при народженні 1950–2012 рр. // [https://web.archive.org/web/20150831063541/http://www.demoscope.ru/weekly/ssp/sng\\_e0.php](https://web.archive.org/web/20150831063541/http://www.demoscope.ru/weekly/ssp/sng_e0.php)
8. Українська радянська енциклопедія: у 12 т. / гол. ред. М. П. Бажан; редкол.: О. К. Антонов та ін. – 2-ге вид. – К.: Головна ред. УРЕ, 1977–1985.
9. Andrew J. Scott, David A. Sinclair, Martin Ellison (8 січня 2021). All's Well That Ages Well: The Economic Value of Targeting Aging. <https://www.nature.com/articles/s43587-021-00080-0> (eng). Nature Aging. doi:10.1038/s43587-021-00080-0
10. Arem H, Moore SC, Patel A, et al.. Leisure time physical activity and mortality: a detailed pooled analysis of the dose-response relationship. JAMA Intern Med 2015;175:959–67. 10.1001/jamainternmed.2015.0533
11. Clarke PM, Walter SJ, Hayen A, Mallon WJ, Heijmans J, Studdert DM. Survival of the fittest: retrospective cohort study of the longevity of Olympic medallists in the modern era. Br J Sports Med. 2015 Jul;49(13):898-902. doi: 10.1136/bjsports-2015-e8308rep.
12. Eijsvogels TMH, Thompson PD, Franklin BA. The extreme exercise hypothesis: Recent findings and cardiovascular health implications. Curr Treat Options Cardio Med. 2018;20:84.
13. Lemez S., Baker J. Do Elite Athletes Live Longer? A Systematic Review of Mortality and Longevity in Elite Athletes. Sports Med. Open. 2015;1:16. doi: 10.1186/s40798-015-0024-x.

14. Lutz Thieme, and Michael Fröhlich Do Former Elite Athletes Live Longer? New Evidence From German Olympic Athletes and a First Model Description. *Front Sports Act Living*. 2020; 2: 588204. Published online 2020 Nov 6. doi:10.3389/fspor.2020.588204.

15. O'Keefe EL, Torres-Acosta N, O'Keefe JH, Lavie CJ. Training for longevity: the reverse J-Curve for exercise. *Mo. Med*. 2020;117:355–361.

16. Paffenbarger R.S., Hyde R.T., Wing A.L., Hsieh C.C. Physical activity, all-cause mortality, and longevity of college alumni. *N. Engl. J. Med*. 1986; 314:605–613. doi: 10.1056/NEJM198603063141003.

17. Runacres A., Mackintosh K.A., McNarry M.A. Health Consequences of an Elite Sporting Career: Long-Term Detriment or Long-Term Gain? A Meta-Analysis of 165,000 Former Athletes. *Sports Med*. 2021;51:289–301. doi: 10.1007/s40279-020-01379-5.

18. Schnohr P, O'Keefe JH, Marott JL, Lange P, Jensen GB. Dose of jogging and long-term mortality: the Copenhagen City Heart Study. *J Am Coll Cardiol*. 2015 Feb 10;65(5):411–419.

19. Takeuchi, T., Kitamura, Y., Sado, J., Hattori, S., Kanemura, Y., Naito, Y., Nakajima, K., Okuwaki, T., Nakata, K., Kawahara, T., & Sobue, T. (2019). Mortality of Japanese Olympic athletes: 1952–2017 cohort study. *BMJ Open Sport & Exercise Medici*

#### **4.4. Theoretical prerequisites of the management of stress resistance of badminton players during the war**

##### **Теоретичні передумови управління стресостійкістю бадмінтоністів під час війни**

Український спорт, а особливо олімпійський, ще довго відчуватиме наслідки російського вторгнення на територію України. Спортсмени постраждали безпосередньо з першими залпами російської зброї, коли гинуть близькі та знайомі, відбуваються постійні обстріли, унеможливаються тренування і т. д. Як наслідок виникає стрес і психічне перенапруження, яке впливає негативно на всі сфери діяльності спортсмена, зокрема й спортивну.

Психічне напруження виникає також в процесі тренувань і змагань, але має різну спрямованість. У тренуванні воно називається процесуальним (пов'язане з процесом діяльності, з необхідністю виконувати все більш зростаючу фізичне навантаження), а в змаганнях результативним.

В ході тренувальних занять наводяться в рух механізми, що регулюють стан організму і забезпечують внутрішні умови здійснення певних дій. Психічне напруження виникає за механізмами: домінанти, емоційної і вольової регуляції.

Процеси регуляції призводять спортсмена в стан психічної напруги, що може мати різний рівень прояву.

Рівень психічної напруги, є позитивним фактором і забезпечує активізацію всіх функцій і систем організму, адаптацію до навантаження і високу продуктивність тренувальної діяльності. Але при перенапруженні, виступаючому негативним фактором і званому психічною напруженістю, спостерігаються емоційно-сенсорні і емоційно-асоціативні порушення, що вимагає використання засобів психотерапії і психічної реабілітації.

Загальні ознаки психічного перенапруження: небажання тренуватися і виступати в змаганнях, наростання тривожності, невпевненості, зниження працездатності, швидка стомлюваність, порушення сну і зниження апетиту, відсутність почуття свіжості і бадьорості після сну, різноманітні больові відчуття.

Наявність гострих психічних перенапруг обумовлює величезну важливість відновлення після навантажень. Якщо ж навантаження непосильні для спортсмена, або він не встигає відновитися до наступного заняття, то є небезпека виникнення і розвитку хронічного психічного перенапруження, пов'язаного з «перетренованкою».

Профілактика хронічного психічного перенапруження спортсменів - найважливіше завдання тренера. В якості найбільш загальних заходів попередження хронічного психічного перенапруження спортсменів рекомендуються: індивідуалізація не тільки фізичних навантажень, але і процесу відновлення спортсмена (засобів, методів); оптимізація спілкування у важкі періоди тренувального процесу (один з перших симптомів хронічного перенапруження- примхливість спортсмена, а з боку тренера спостерігається посилення тиску); навчання спортсменів прийомам саморегуляції несприятливих психічних станів [1].

Сучасна реальність є невичерпним джерелом травмуючих ситуацій, під якими розуміють такі екстремальні критичні події, ситуації загрози, які потужно і негативно впливають на індивіда та вимагають екстраординарних зусиль для подолання наслідків цього впливу. Вони можуть набирати форми незвичайних обставин чи якихось подій, які піддають індивіда екстремальному, інтенсивному, надзвичайному впливу загрози для життя чи здоров'я як його самого, так і близьких, та докорінно порушують відчуття безпеки.

Зараз Українці знаходяться в стані постійного напруження, що звичайно впливає на їхню стресостійкість.

Жертви стихійних лих та катастроф страждають від факторів, викликаних екстремальною ситуацією:

1. Раптовість. Лише про деякі лиха люди попереджаються – наприклад, поступово досягають критичної фази повені або насувається ураган, шторм. Чим раптовіша подія, тим вона руйнівніша для жертв.

2. Відсутність подібного досвіду. Оскільки лиха та катастрофи є рідкісними явищами, то люди часто вчаться переживати їх у момент стресу.

3. Тривалість. Цей фактор варіює від часу до часу. Наприклад, повінь, яка поступово розвивається, може так само повільно і спадати, а землетрус триває кілька секунд і приносить набагато більше руйнувань. Проте у жертв деяких тривалих екстремальних ситуацій травматичні ефекти можуть розмножуватись з кожним наступним днем.

4. Недолік контролю. Ніхто не в змозі контролювати події під час катастроф. Може спливати чимало часу, перш ніж людина зможе контролювати звичайні події повсякденного життя. Якщо ця втрата контролю зберігається довго, навіть у компетентних і незалежних людей, то можуть виникнути ознаки “навченої безпорадності”.

5. Горе і втрата. Жертви катастроф можуть розлучитися із значущими людьми або втратити когось з близьких; але найгірше — це перебувати в очікуванні звісток про можливі втрати.

Крім того, жертва може втратити через катастрофи свою соціальну роль і позицію. У разі тривалих травматичних подій людина може позбутися будь-яких надій на відновлення втраченого.

6. Постійні зміни. Руйнування, викликані катастрофою, можуть виявитися неочікуваними: жертва може опинитися у зовсім нових та ворожих умовах.

7. Експозиція смерті. Навіть короткі загрозливі ситуації для життя можуть змінити особистісну структуру людини та її “пізнавальну карту”. Повторювані зіткнення зі смертю можуть призводити до глибоких змін на регуляторному рівні. При близькому зіткненні зі смертю ймовірно виникнення важкої екзистенційної кризи.

8. Моральна невпевненість. Жертва катастрофи може опинитися перед необхідністю приймати пов'язані з системою цінностей рішення, здатні змінити життя, — наприклад, кого рятувати, наскільки ризикувати, кого звинувачувати.

9. Поведінка під час події. Кожна людина прагне виглядати достойно у важкій ситуації, але вдається це небагатьом. Те, що вона здійснила або не здійснила під час катастрофи, може переслідувати її дуже довго після того, як інші рани вже затяглися.

10. Масштаб руйнувань. Переживши катастрофу, людина, як правило, вражена її негативними наслідками у соціальному житті. Зміни культурних норм змушують людину адаптуватися до них або залишитися чужинцем, інакше емоційний збиток поєднується з соціальною дезадаптацією [2].

Діапазон впливу факторів війни на людську психіку виявляється надзвичайно широким. Проблема «виходу з війни» не менш складна, ніж проблема «входження» в неї. Вона охоплює різноманітний спектр психологічних явищ, які коливаються від яскраво виражених, патологічних форм до зовні малопомітних, прихованих, пролонгованих, як би «відставлених» в часі реакцій.

Тож можна дійти висновку, що ті події які відбуваються в Україні зараз носять вкрай несприятливий вплив на стресостійкість спортсменів і перешкоджають побудові якісного тренувального процесу.

Будь-який спорт – це обов'язкова наявність тренувань, при чому не тільки фізичних, а й з подолання власної невпевненості, страхів, тривожності, сумнівів [3].

Висока складність змагальної діяльності спортсмена в бадмінтоні висуває підвищені вимоги до всіх сторін підготовки. Бадмінтоніст, діючи в умовах постійного єдиноборства, перебуваючи в нестандартних ситуаціях і стані оцінки динамічного розвитку таких ситуацій при наявному стабільному дефіциті часу, має оперативно й ефективно вирішувати виникаючі складні технічні й тактичні завдання, що реалізуються в основному через моторну діяльність спортсмена. Продовжує значно поширюватися й зміцнювати залежність техніки від рівня розвитку фізичних якостей. Постановка техніки й спеціальна фізична підготовка, орієнтовані на розвиток фізичних якостей стосовно до особливостей кожного удару, повинні здійснюватися в найтіснішому взаємозв'язку з перших кроків пізнання бадмінтону. Така єдина думка провідних вітчизняних і закордонних фахівців. Тому високий атлетизм – невід'ємна частина сучасного бадмінтону.

При правильній спрямованості тренувального процесу на перших етапах формується база всебічної фізичної, технічної й морально-вольової підготовки, що забезпечує досягнення результатів на етапах спортивного вдосконалювання й вищої спортивної майстерності.

Успішний виступ бадмінтоніста в змаганнях багато в чому визначається рівнем його фізичної підготовленості. Як показала практика, ігрова діяльність бадмінтоніста протікає в наступному режимі: зустріч продовжується приблизно 30–45 хв. без перерви між партіями, і протягом неї спортсмен здійснює до 1000 ударів (середня частота їх – удар в 1 с; інтенсивність багатьох ударів близька до максимальної). Тривалість окремих зустрічей досягає 1,5 години, причому волян у низці випадків знаходиться в грі до 40–50 с. Час, що витрачається на розіграш волана, рівний 5–9 с. Правда, в окремих випадках його розігрують 30–45 с. Час, що витрачається на подачі – 7–10 с. У ігровий день, що складається з шести зустрічей, кількість розіграшів може доходити до 420 разів. Кількість ударів за цей час може досягати 4–4,5 тис. Швидкість обміну ударами до 0,5–1,5 с [4].

Як показує практика та досвід фахівців бадмінтону, для зростання майстерності спортсмена, кращими засобами удосконалення комплексної підготовки є два напрями – якомога більше грати на рахунок та використовувати систему спеціальних вправ. В процесі формування спортсмена високого класу вони повинні доповнювати один одного [4]. Бадмінтон відноситься до ациклічних складно координаційних видів спорту. До особливостей бадмінтону відносяться:

- швидкість переміщень;
- швидкість виконання технічних прийомів з максимальним скороченням підготовчих дій;
- швидкість мислення;
- збільшення кількості ризикованих ударів.

Переміщуючись по корту, бадмінтоніст може, як правило, виконати один – п'ять кроків з максимальною швидкістю. Висока стартова швидкість необхідна, щоб відбити волан, який швидко летить. Для цього в тренуваннях доцільно виконувати вправи, за структурою близькі до переміщень гравця на корті.

Для того щоб надати ракетці високу швидкість, необхідні узгоджена робота всіх ланок тіла і завершуючого зусилля кисті. Здатність передбачувати дії суперника, швидкісна можливість і розумова здатність займати на корті оптимальну позицію, створення запасу часу для виконання обманих швидкісних ударів, дозволяє збільшувати перевагу незалежно від того, хто подає.

Як показує змагальна практика найсильніших бадмінтоністів світу, застосовується основний принцип – «швидка атака», де використовується агресивна, мобільна атаквальна гра.

Одним із шляхів покращення швидкісних якостей, фахівці фізичного виховання вважають вдосконалення силових можливостей спортсмена. Бадмінтоніст під час гри не здійснює статичних силових зусиль. Проте виконання спеціальних силових вправ у швидкісному режимі може істотно розширити можливості м'язів, що несуть основне навантаження при виконанні того або іншого переміщення, або удару. При розвитку динамічних зусиль необхідно прагнути, щоб найбільше використання їх не приводило до порушення структури змагального руху.

Характер дій бадмінтоніста пов'язаний як з аеробною, так і з анаеробною витривалістю. Практично в кожному геймі спортсмену доводиться витримувати навантаження, близькі до максимальних під час тривалих розіграшів волану, що супроводжуються швидкими пересуваннями по корту, різкими змінами швидкості та напрямку руху. Часто такий розіграш визначає і виграв декількох наступних очок. У кращому стані опиняється спортсмен з розвинутою анаеробною витривалістю.

Участь спортсмена у змаганнях, як правило, пов'язане з великим споживанням енергії та інтенсивною роботою серцево-судинної та дихальної систем. Про це свідчить підвищення частоти серцевих скорочень (ЧСС), яка досягає 160–180 уд/хв. Під час гри значно збільшується кисневий борг, який потребує високого рівня анаеробної витривалості. У зв'язку з цим для висококваліфікованих бадмінтоністів характерний високий рівень розвитку функціональних систем організму. Висока працездатність під час гри залежить також від ряду інших чинників – раціональної техніки і тактики, ступеню підготовленості опорно-рухового апарату, нарешті, від психологічної здатності гравця переносити навантаження (так званого «вміння терпіти»).

Основою спритності є наявність рухового навика, високо розвинуте м'язове відчуття і еластичність нервових процесів. Чим вище у бадмінтоніста сприйняття власних рухів і точність відчуття, тим швидше він оволодіває новими вправами. Велика роль тут належить попередньому руховому досвіду, оскільки спортсмени, що володіють великим запасом рухових навиків, значно

швидше освоюють нові рухи. Технічна підготовка нерозривно пов'язана з розвитком координаційних здібностей [4].

Фахівці визначають координаційні здібності, які особливо пов'язані з бадмінтоном:

- оцінка та регуляція динамічних та просторово-часових параметрів рухів;
- збереження стійкості;
- відчуття ритму;
- орієнтування в просторі (відчуття та бачення корту під час гри);
- розслаблення м'язів;
- координованість окремих і послідовних рухів.

У тренувальній та змагальній діяльності координаційні здібності проявляються у поєднанні ударних дій та переміщень на майданчику.

Ефективні рухливі дії в бадмінтоні потребують великої амплітуди рухів при переміщеннях у випадках та стрибках, а при ударах необхідна еластичність та розтяжка всіх м'язів починаючи від м'язів спини до кистьових суглобів. Недостатня рухливість суглобів може обмежувати прояв сили, швидкості реакції та швидкості рухів, збільшувати енергозатрати, знижувати економічність роботи та може призвести до травм м'язів і зв'язок.

Швидкість адаптаційних перебудов в організмі спортсменів-бадмінтоністів, їх спрямованість та досягнутий рівень адаптації зумовлені характером, величиною й спрямованістю навантажень. Термін "тренувальне навантаження" означає додану організму функціональну активність (відносно до рівня покою або іншого необхідного рівня), яка вноситься виконанням фізичних вправ, і ступінь подолання при цьому труднощів. Навантаження розуміють у двох аспектах: робота, котру виконує спортсмен у змаганнях і тренуваннях, і дія цієї роботи на організм спортсмена. До компонентів фізичних навантажень відносяться: тривалість вправи; її інтенсивність; тривалість інтервалів відпочинку між вправами; характер відпочинку; кількість повторень.

Для оцінки фізичного навантаження вводяться поняття обсягу та інтенсивності. Розмір тренувальних навантажень можливо охарактеризувати з "зовнішнього" та "внутрішнього" боків. "Зовнішній" бік навантаження в найбільш загальному вигляді може бути представлений показниками сумарного обсягу роботи: загальний її обсяг у годинах, кількість тренувальних занять, змагальних стартів. Найбільш повно навантаження характеризуються з "внутрішнього" боку, тобто за реакцією організму на виконану роботу. До таких показників відносяться: біоенергетична активність м'язів, час рухової реакції, час виконання поодинокого руху, величина та характер розвинутих зусиль, частота скорочення серця, частота дихання, вентиляція легенів, серцевих викидів, споживання кисню, швидкість накопичення та кількість лактату в крові.

Змагальні навантаження у бадмінтоні поділяються на навантаження, що отримані в командних та особистих змаганнях. [5].



Таким чином, можна визначити, що добра фізична підготовленість бадмінтоністів є важливою складовою в ефективній багаторічній підготовці спортсмена та активно сприяє досягненню високих спортивних результатів.

Тривожність – індивідуальна властивість особи, риса характеру, що проявляється схильністю до надмірного хвилювання, стану тривоги в ситуаціях, які на думку цієї особи загрожують неприємностями, невдачами. Особистісна тривожність – це готовність (установка) людини до переживання страху і хвилювань, з приводу широкого кола суб'єктивно значущих явищ, являє собою базову рису особистості, яка формується і закріплюється в ранньому дитинстві [6].

Тривога – емоційний стан, відчуття сильного хвилювання, занепокоєння, часто без жодного зовнішнього приводу. Стан тривоги часто виникає і тоді, коли людина в нормі. Про патологічну тривогу можна говорити, тоді, коли вона дезорганізовує всю життєдіяльність людини. Тривожність – схильність індивіда до переживання тривоги, що характеризується низьким порогом виникнення реакції тривоги. Розрізняють реактивну тривожність (пов'язану з конкретною зовнішньою ситуацією) і особистісну тривожність (яка є стабільною властивістю особи).

Особистісна тривожність – це стійкий стан. Вона характеризує схильність людини сприймати великий спектр ситуацій як загрозові, реагувати на такі ситуації станом тривоги. Дуже висока особистісна тривога прямо пов'язана з наявністю невротичного конфлікту, з емоційними та нервовими зривами, психосоматичними захворюваннями.

Тренеру важливо знати ступінь тривожності своїх підопічних. Його можна визначити за допомогою спостережень і спеціальних психологічних методик. Вважається, що всі люди умовно поділяються на високо і низькотривожних. Високотривожний спортсмен може погано впоратись із новим завданням, тоді як менш тривожний адаптується краще. Однак після того, як задача освоєна, в діяльності високо і низькотривожних людей проявляються незначні відмінності. Тренер може краще визначити рівні тривожності у спортсменів протягом перших тренувальних днів чи коли він сам їм пропонує нове завдання чи вправу. Тривожність проявляється і в інших ситуаціях, коли змагальний стрес, виражений яскравіше, наприклад, під час найбільш відповідальних змагань з рівними суперниками [7].

У спортивній діяльності переживання стану тривоги має свої особливості. Стійка особистісна тривожність виникає у спортсменів з такими рисами, як підвищена вразливість, недовірливість. Цей вид тривожності виступає як реакція на загрозу чогось неіснуючого, що не має чіткого образу, але загрожує людині втратою свого "Я" [8]. Така тривога у спортсменів обумовлена внутрішнім конфліктом між двома прагненнями, що суперечать один одному, коли щось важливе для нього одночасно відштовхує і притягує, тоді спортсмен стає соціально дезадаптованим. Він може стати і агресивним, тому що агресивність знімає тривогу. У поведінці це проявляється підвищеною грубістю. Найбільш високий рівень тривоги – тривожне

збудження, яке виражається у потребі рухливої розрядки, панічному пошуку виходу і очікуванні допомоги. Якщо спортсмен не отримує цієї допомоги, то дезорганізація поведінки і діяльності досягає свого максимуму. Подібна тривожність може породжуватись реальним неблагополуччям спортсмена у найбільш значимих змаганнях. Таку тривожність відчувають спортсмени, які часто виступають на змаганнях, відповідально ставляться до тренувань, спортивної дисципліни. Тривожний спортсмен “згорає” до початку боротьби, який з нетерпінням очікує старту, і цього стану бажає більшість спортсменів, але “згорає” у передстартовій лихоманці лише недосвідчений і зі слабкою нервовою системою [9].

Проблема тривожності широко розглядається у роботах зарубіжних (А.Адлер, О.Ранк, З.Фрейд) і вітчизняних авторів (Ф.Б.Березін, П.А.М’ясоїд, С.М.Томчук). У психології спорту вивченням тривожності займались Ч.Д.Спілберг, Ю.Л.Ханін, П.А.Рудик, А.Ц.Пуні. Але незважаючи на велику кількість досліджень в області вивчення тривожності, питання про зміну рівня тривожності у передстартовому і після змагальному стані у спортсменів залишається відкритим.

Згідно концепції Ч.Д.Спілберга, слід розрізняти тривогу, як стан, і тривожність, як властивість особистості. Він вважає, що тривога – реакція на загрозу, реальну або уявну, а тривожність – індивідуальна психологічна особливість, яка полягає в підвищеній схильності відчувати занепокоєння у різних життєвих ситуаціях. Тривожність, як стан (ситуативна тривожність, реактивна тривожність, стан тривоги) характеризується суб’єктивно пережитими емоціями: динамічною напруженістю, занепокоєнням, нервовістю. Цей стан виникає як емоційна реакція на стресову ситуацію і відрізняється різною інтенсивністю. Її рівень змінюється з плином часу, залежно від того, наскільки людина оцінює своє оточення, як небезпечне чи загрозове. Тривожність як особистісна особливість (активна тривожність) – це стійка індивідуальна характеристика ступені схильності людини до дій різних стресів. Вона відображає схильність суб’єкта до тривоги і передбачає наявність у нього тенденції сприймати достатньо широкий спектр безпечних ситуацій, як загрозові, відповідаючи на кожну з них відповідною реакцією, а саме – підвищенням реактивної тривожності [10]. Спортивні психологи розглядають тривожність, як одну із властивостей особистості, визначаючих успішність виступу спортсмена на змаганнях. У психології спорту прийнято виділяти передстартовий і після змагальний стани. Одним із найбільш розповсюджених видів передстартового навантаження є тривога (тривожне очікування). Вона виникає тоді, коли людина очікує подію, яка її цікавить, але результат їй невідомий. Посилює стан тривоги почуття невпевненості спортсмена в мірі готовності до майбутньої діяльності або в тому, яку оцінку дадуть інші люди результату його діяльності [11].

Передстартовий стан є умовним рефлексом, подразниками якого можуть бути навколишня ситуація, зустріч із суперником та інші фактори. Його головне завдання у підготовці організму до майбутньої змагальної

діяльності. Спортсмени сприймають передстартовий стан, як звичайне хвилювання при виході на старт [9].

Після змагальний психічний стан в значній мірі залежить від ходу змагань. Перемога, здобута у важкій спортивній боротьбі, а також досягнутий, запланований результат приводить до позитивних емоційних реакцій: стійкому почуттю задоволеності собою, життєрадісному настрою, впевненості в своїх силах, бажанню тренуватись. Якщо перемога чи відносний успіх досягнуті легко, без особливих зусиль, то можуть виникнути переоцінка своїх спортивних здібностей, надмірна самовпевненість, зневага тренувальною роботою. Поразка чи відносна невдача може викликати депресію, невпевненість у своїх силах, розчарованість, заздрість, небажання тренуватись, а іноді і привести до відмови від занять спортом. Емоційна реакція на поразку може бути і позитивною: виникають стенічні емоції, критичне ставлення до своїх недоліків, підвищується працездатність на тренуваннях, зростає наполегливість у досягненні цілей [12].

Отже, діапазон впливу негативних факторів, а тим паче під час війни на спортсменів виявляється надзвичайно широким. Проблема «виходу з війни» не менш складна, ніж проблема «входження» в неї. Вона охоплює різноманітний спектр психологічних явищ, які коливаються від яскраво виражених, патологічних форм до зовні малопомітних, прихованих, пролонгованих, як би «відставлених» в часі реакцій. Тренеру важливо знати ступінь стресу своїх підопічних та рівень їхньої стресостійкості, а також вміло управляти ними за для досягнення високих результатів в спортивних проектах.

### Література:

1. Лазарус Р. Фолкман С. Стрес, оцінка та подолання. Журнал особистості. 2011. № 2. С. 19-63.
2. Радченко Л. Таємниці спортивної психології / Радченко Л. // Спортивна газета. 2000. № 7. 35 с.
3. Аракелов Н. Є. Психофізіологічний метод оцінки тривожності / Аракелов Н. Є., Лисенко О. Є. // Психологічний журнал. 1997. № 2. С. 34–38.
4. Камаєва О.К. Теоретико-методичні основи підготовки бадмінтоніста в умовах вузу (для студентів денної форми навчання з дисциплін «Фізичне виховання», «Фізична культура»): Методичні рекомендації. Харків: ХНАМГ; 2011. 68 с. (дата звернення 25.10.2023). URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/11331692.pdf>
5. Ібрагімова МВ, Швачко ВМ. Бадмінтон: Навчальна програма для дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, шкіл вищої спортивної майстерності та спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю. Київ: ФБУ; 2019. 126 с. URL : <https://ubf.com.ua/zmagannya/polozhennya/navchalna-programa/> (дата звернення 25.10.2023).

6. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: навч. посіб. / М'ясоїд П. А. Київ : Вища школа, 2006. 487 с.

7. Креспо М. Підручник передового тренера / Креспо М., Милей Д. – 1998. – 318 с.

8. Щербатих Ю.В. Психологія стресу та методи корекції. URL : [https://nashaucheba.ru/v40959/щербатых\\_ю.в.\\_психология\\_стресса\\_и\\_методы\\_коррекции?page=6](https://nashaucheba.ru/v40959/щербатых_ю.в._психология_стресса_и_методы_коррекции?page=6) (дата звернення 25.10.2023).

9. Стрес та його вплив на змагальну та тренувальну діяльність спортсменів. URL : [https://www.researchgate.net/publication/323366029\\_Stres\\_ta\\_jogo\\_vpliv\\_na\\_zmagalnu\\_ta\\_trenuvalnu\\_dialnist\\_sportsmeniv](https://www.researchgate.net/publication/323366029_Stres_ta_jogo_vpliv_na_zmagalnu_ta_trenuvalnu_dialnist_sportsmeniv) (дата звернення 25.10.2023).

10. Клименко В. В. Психологія спорту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл / Клименко В. В.. – Київ : МАУП, 2007. – 432 с.

11. Психологічна профілактика стресових перевантажень. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/86628372.pdf> (дата звернення 25.10.2023).

12. Людвін В. Психологічна підготовка тенісистів/Кретті Б.Дж. - СЕНТЕ, 2004. - 71 с.

#### **4.5. The political management as a special type of management relations**

##### **Політичний менеджмент як особливий вид управлінських відносин**

Управління - це важлива та невід'ємна частина політичного життя суспільства, яка дозволяє вирішувати як масштабні завдання координації політичних, економічних та соціальних процесів у суспільстві, так і ті, що спрямовані на досягнення конкретних цілей та завдань ( завоювання довіри мас, перемога на виборах, вирішення конфліктних ситуацій тощо). Управлінські відносини у політиці різноманітні. Одним із видів політичних відносин в системі управління виступає політичний менеджмент.

Щоб краще зрозуміти, яке місце займає політичний менеджмент у системі політичного управління, виділимо спочатку найзагальніші його типи. Перший тип управління у політиці – субстанційний. Це об'єктивно діючі соціальні механізми чи процеси, які спонукають людей відтворювати у діях системні елементи, соціальні структури, функціональні зв'язку.

За допомогою субстанційного управління досягається цілісність політичної системи, зберігається її якісна специфіка, здійснюються її відтворення та розвиток. У межах політичної системи такими основними процесами-механізмами є політичні соціалізація, інституалізація, легітимація.

Насправді, субстанціональне управління виглядає як підпорядкування людей нормам, правилам, прийнятим у цьому суспільстві, як орієнтація на цінності культури, зокрема політичної.

Реляціоністський тип управління існує як суб'єктно-об'єктно відносини, коли можна чітко виділити тих, хто управляє, і тих, хто є об'єктом управління, тобто. має виконувати управлінські рішення. Наявність цього типу управління відрізняє соціальні системи від інших, оскільки він існує у вигляді усвідомленої, спрямованої діяльності людей, які мають свої завдання, здатні приймати рішення і впливати один на одного, а отже, він залежить від індивідуальних особливостей людей, залучених до управлінського процесу.

У цій особливості реляційного типу управління одночасно укладені і його сила, і його слабкість. Його сила полягає в тому, що людина здатна не тільки відтворювати зв'язки, що раніше склалися в системі, а й змінювати їх, удосконалювати, ініціювати нововведення, прискорювати розвиток. Його слабкість — після реалізації сценарію управління можна виявити втілені у життя помилкові управлінські рішення.

Головною особливістю державного управління є те, що воно спирається на право «легітимного насильства», тобто суб'єкт управління володіє владними повноваженнями, необхідними статусними ресурсами для проведення управлінських рішень. У суспільстві державне управління здійснюється переважно шляхом нормативного регулювання, тобто шляхом вироблення та прийняття відповідними органами та установами законів, указів, розпоряджень та інших нормативних актів. Державне управління у суспільстві є багаторівневим і надзвичайно складним, насамперед через збільшення числа державних організацій та установ.

Політичний менеджмент - це один із видів управлінських відносин у політиці, що дозволяє вирішувати такі завдання, як зміцнення авторитету державного або політичного діяча: створення сприятливих умов для діяльності державної установи або політичної партії шляхом конструювання в масовій свідомості їхнього привабливого образу, формування електоральних переваг населення; створення політичних спілок та блоків; надання впливу на опонентів у політичних конфліктах тощо.

Значимість перерахованих завдань не викликає сумніву, навіть, у недосвідченої в політиці людини. Очевидно, що для того, щоб ефективно керувати країною, її керівники мають мати авторитет у громадян, для перемоги на виборах потрібно завоювати симпатії виборців; щоб вийти гідно із політичної конфліктної ситуації, треба вміти впливати на своїх опонентів.

Перелічені політичні завдання неможливо вирішувати традиційними методами управління — шляхом прийняття обов'язкових до виконання рішень,

створення норм, правил чи законів, шляхом примусу людей до виконання прийнятих керуючими рішень. Хіба можна видати указ, який зобов'язує громадян поважати та любити свого президента? Хіба можливий силовий тиск на виборців у демократичних країнах? Світова практика все більш переконливо показує, що, навіть, у вирішенні політичних конфліктів не можна покладатися виключно на силу, потрібні інші способи та прийоми.

Особливістю політичного менеджменту є те, що в його рамках суб'єкт управління, прагнучи досягнення поставлених цілей, не використовує право легітимного насильства, статусні ресурси політичної влади, він не займається нормотворчістю, не створює законів та інших загальнообов'язкових нормативних актів. Він використовує специфічні прийоми та методи, досягаючи таких змін у поглядах та поведінці багатьох людей, які відповідають його інтересам та його політичним цілям.

Вигляд управлінських відносин, у найзагальніших рисах описаний вище, існує у політичній практиці давно. Можна сказати, він має таку історію, як і сама політика. Керівник будь-якої держави завжди прагнув підвищення свого авторитету, і його радники активно допомагали йому вирішувати цю проблему. При вирішенні державних справ завжди виникали ситуації, коли найдалекоглядніші політики воліли діяти не силою, а хитрістю, не примушуючи, а спокушаючи маси. Роботу великого флорентійського мислителя Н. Макіавеллі «Государ» можна розглядати як одну з ранніх посібників з практичного політичного менеджменту, тому що в цій книзі представлені конкретні поради правителю, який дбає про свій авторитет. Однак до середини ХХ століття політичний менеджмент існував лише як практика політичного управління[1].

Політичний менеджмент у суспільстві представлений різними видами управлінської діяльності: організація та проведення виборчої кампанії, політичний іміджмейкінг, укладання політичних спілок, пошук шляхів виходу з конфліктної ситуації, лобізм та інших.

Кожен вид політичного менеджменту має свої особливості побудови управлінської стратегії та тактики. Однак всі ці види об'єднує те, що суб'єкт управління, який прагне досягнення певної політичної мети, позбавлений можливості створювати загальнообов'язкові норми і спиратися на право «легітимного насильства», він змушений або вважає більш точним і вірним застосовувати особливі прийоми та способи вирішення своїх завдань, використовувати різноманітні політичні технології. Таким чином, незважаючи на відмінності в політичних цілях, в основі всіх видів політичного менеджменту лежать деякі загальні тенденції та принципи організації управлінської взаємодії.

Щоб краще зрозуміти специфіку політичного менеджменту спочатку уточнимо, які політичні цілі ставляться і які завдання вирішуються в його рамках.

1. Зміцнення авторитету державного або політичного діяча. Авторитет для політика — це значущість в очах населення, це довіра та підтримка широкого загалу, це успіх у політиці, це можливість реалізовувати різні політичні завдання.

Ще Ніколо Макіавеллі писав: «Якщо государ цілком покладається долю, не може вистояти проти її ударів». І великий флорентієць розробляє цілу програму дій, вкладених у підвищення авторитету імператора. Сучасні політики, особливо ті, чий повноваження визначаються в ході виборів, мабуть, ще більше потребують підтримки населення, тому для багатьох з них це завдання є надзвичайно важливим[3].

2. Створення сприятливих умов діяльності державної установи, політичної партії, громадської організації шляхом конструювання в масовій свідомості їх привабливого образу. Будь-яка державна установа зацікавлена у тому, щоб громадяни бачили у ній компетентний орган державного управління. Тільки в цьому випадку управлінські рішення сприйматимуться в суспільстві як важливі, як такі, що вимагають виконання. Кожна політична організація, щоб виграти в гострій конкурентній політичній боротьбі, потребує підтримки виборців, але для цього їй потрібно, щоб маси бачили в цій організації послідовного захисника їхніх інтересів, довіряли їй. Ось чому без вирішення зазначеної задачі політичним організаціям практично неможливо всерйоз розраховувати на політичний успіх.

3. Розширення числа прихильників тієї чи іншої державної чи політичної програми, політичного проєкту. Спільним місцем у міркуваннях про політичні, економічні та соціальні реформи в нашому суспільстві стала теза про труднощі здійснення управлінських рішень. Одна з головних причин цього — несприйнятливність наляканих перетвореннями і неодноразово ошуканих мас до новаторських програм та проєктів. Отже, необхідно як детально опрацювати характер і послідовність нормативних, правових змін, а й впливати на сприйняття цих змін, впливати на очікування людей, їх ціннісні орієнтації і настрої. Усвідомлення такої необхідності веде до перетворення цього завдання на один із важливих напрямів діяльності всіх суб'єктів політики сучасних суспільств.

4.Формування електоральних переваг населення. Вибори до державних органів — невід'ємна риса демократії. Майже всі політичні сили, партії вже зрозуміли велику значущість зазначеного завдання. Жорстка конкуренція змушує їх постійно вдосконалювати технологію боротьби за голоси виборців.

5. Створення політичних спілок, блоків. Політика альянсів та угод допомагає політичним суб'єктам вирішувати складні завдання. Однак досягнення кожного політичного союзу — це результат складної та копіткої роботи щодо впливу на своїх майбутніх партнерів, де практично ніщо не вирішується шляхом застосування сили, а потрібне майстерне маневрування, ювелірний вплив на мотивацію потенційних союзників.

6. Вплив на політичних опонентів, а також противників у політичних конфліктах. Політичний конфлікт відрізняється непримиренністю сторін, нерідко агресивністю та явним небажанням грати за загальними правилами. Політичні конфлікти дестабілізують суспільство, сіють ворожнечу між його учасниками, паралізують економічний та соціальний розвиток країни. Ось чому так важливим є пошук шляхів вирішення політичних конфліктів. Вихід із конфлікту не можна забезпечити силовими методами. Тут потрібно застосування спеціальних технологій регулювання конфліктних ситуацій.

7. Надання на осіб, які приймають державні рішення. Сучасні суспільства вкрай диференційовані, в них представлені різні соціальні групи, які прагнуть артикуляції та захисту своїх інтересів. Одним із способів відстоювання групових інтересів є організація тиску на державні органи та державних посадових осіб. Форми та прийоми такого тиску різноманітні, вони постійно вдосконалюються. І хоч би як ми ставилися до цього феномену сучасного політичного життя, це — реальність, з якою не можна не зважати.

8. Мобілізація мас для політичної підтримки. Для вирішення конкретних політичних завдань політичним суб'єктам нерідко потрібна демонстрація масової підтримки, наприклад проведення пікетів, акцій протесту, мітингів, ходів тощо. Організація масових виступів актуальна не лише для опозиційних, а й для правлячих сил, якщо останні бажають показати рівень довіри людей до політики, що проводиться. У демократичному суспільстві людей не можна змусити вийти на вулиці, але їх можна переконати, чи спонукати це зробити. Ось чому це завдання належить до сфери політичного менеджменту.

Важливість перелічених завдань різних суб'єктів, які у політичних відносинах, очевидна. У суспільстві неможливо досягти значних політичних результатів, якщо у щоденній практиці не вирішувати хоча б частину цих завдань.

Специфіка всіх цих завдань у тому, що з реалізації суб'єкт управління неспроможна скористатися владними повноваженнями, неспроможна видати указ чи ухвалити закон, неспроможна вдатися до примусу. Об'єкт управлінського впливу перебуває поза зоною статусного підпорядкування суб'єкту управління, тобто він не зобов'язаний (за законом, по встановленню, за статусом) любити або ненавидіти політичного лідера, в кабіні для таємного



голосування він вільний у своєму виборі, його не можна змусити утриматися від поширення чуток про свавілля бюрократії в тій чи іншій державній установі, він може приєднатися до будь-якої політичної організації, дозволеної у країні, тощо.

Ми вже говорили, що в рамках політичного менеджменту суб'єкт управління не може вдатися до насильства, позбавлений права створювати загально обов'язкові норми та застосовувати санкції до тих, хто їх не виконує, він повинен використовувати такі способи впливу на людей з метою зміни їхньої поведінки, які виключають застосування прямого примусу, фізичного насильства. У цьому полягає специфіка політичних технологій.

Політичні технології - це засіб майстерного впливу на мотивацію людей, на їх свідомість і підсвідомість, це способи, які спонукають людей діяти відповідно до інтересів політичного суб'єкта, але одночасно підтримують у них відчуття свободи свого вибору, природності дій, що їх здійснюють. Ці прийоми забезпечують внесення до масової свідомості нових уявлень, цінностей, формування нових установок, переконань і серед них є чимало таких, які можна назвати маніпулятивними.

Політичний менеджмент існує вже давно. Практично у всіх історичних суспільствах правителі змушені були вирішувати завдання підвищення свого авторитету, розширення свого впливу на широкі верстви населення, а конкуруючі групи та клани завжди шукали шляхів ефективного впливу на своїх вождів, королів та імператорів. Однак тільки в сучасному суспільстві політичний менеджмент набуває масштабного характеру. Це викликано низкою важливих процесів, які отримали бурхливий розвиток у XIX-XX століттях.

Особливістю сучасних індустріально розвинених демократичних суспільств став їх вступ до стадії постмодерну, що відрізняється не тільки зміною соціально-політичних умов життя, а й серйозними зрушеннями в системі ціннісних орієнтацій. Дослідження десятків сучасних країн, проведене під керівництвом американського вченого Р. Інглхарта, дозволило дійти невтішного висновку у тому, що «важливим компонентом зсуву постмодерну є зрушення, що призводить до зниження значимості будь-яких видів влади й авторитету». Виявлена тенденція різкого зниження стабільних демократичних дії так званого авторитарного рефлексу ще більшою мірою сприяла актуалізації інтересу політиків до особливих форм і способів на маси[1].

Процес демократизації суспільства знайшов своє вираження у затвердженні принципу поділу влади, у виборності основних державних органів, рівності всіх громадян перед законом, пріоритетності прав людини над правами держави, багатопартійності і т. п. Розвиток демократії призвів до

різкого звуження інституційних можливостей для свавілля та насильства з боку влади. Будучи обмеженими законом у своїх діях, державні посадові особи та інші політичні діячі не могли не звернутися до теорії та практики політичного менеджменту для зміцнення свого авторитету та впливу, для здійснення своїх задумів і рішень.

Політичний менеджмент у його сучасному вигляді багато в чому зобов'язаний саме виборчим кампаніям. У ході передвиборчої боротьби створювалися та відточувалися технології впливу на масову свідомість. Адже масою, здатною вплинути на вибір того чи іншого кандидата, потрібно було керувати так, щоб вона не помічала прямого впливу, щоб у кожної людини, яка прийшла на виборчу дільницю, завжди зберігалось відчуття, що вона діє самостійно, що його вибір є вільним. Управління виборчими кампаніями є одним із найбільш затребуваних видів політичного менеджменту.

У ХХ столітті в житті багатьох суспільств відбуваються серйозні зміни. Процеси демократизації, обмеження дій вищих державних посадових осіб законом, проголошення непорушності права і свободи особистості, зміна ціннісної орієнтації населення, вихід на політичну арену партій, інших громадських організацій, вимагають внесення серйозних корективів у способи досягнення політичних цілей. Широко поширені раніше методи державного, примусу, відвертого насильства не відповідають новим, реаліям. Загострилася суперечність між об'єктивно назрілою потребою у зниженні частки у політиці явних форм насильства та примусу, з одного боку, та необхідністю забезпечення; ефективного управління справами суспільства, узгодження інтересів різних соціальних груп і верств — з іншого. У такій ситуації не могло не відбутися зростання інтересу різних політичних сил до особливого виду управлінських відносин.

Адже, політичний менеджмент дозволив вирішувати політичні завдання без фізичного насильства, дав змогу підвищувати ефективність державного управління без репресивного механізму санкцій. Розвиток електронних ЗМІ створював при цьому додаткові, технічні можливості.

В даний час можна говорити про такі основні види політичного менеджменту: політичний іміджмейкінг, політичний PR, електоральний менеджмент, політичний брендинг, регулювання політичних конфліктів, лобістська діяльність, укладання політичних спілок та угод. Дамо коротку характеристику кожному з них.

Політичний іміджмейкінг (від англ. *image* – образ та *making* – створення, виробництво) є одним із найстаріших видів політичного менеджменту. Навіть у історично ранніх суспільствах образ правителя старанно створювався і оберігався його радниками. Головне завдання цього виду політичного

менеджменту - зробити образ того чи іншого політика, державного діяча привабливим для широкого загалу, що забезпечило б підтримку населенням його дій.

Електоральний менеджмент займає особливу увагу серед інших видів політичного менеджменту. Його головне призначення – організація та проведення виборчих кампаній. Оскільки вибори до державних органів відбуваються в демократичних країнах регулярно, а конкуренція на цих виборах буває вкрай гострою, то й інтерес політиків до електорального менеджменту підвищений. Ця обставина знайшла свій відбиток й у літературі: організації та проведення виборчих кампаній присвячено набагато більше наукових і публіцистичних праць, ніж будь-якому іншому виду політичного менеджменту.

Політичний брендинг (бренд — торгова марка), або внесення до масової свідомості відомих символів, значень, образів, здатних відповідно до цілей суб'єкта політичного управління гуртувати, об'єднувати людей або, навпаки, роз'єднувати їх на групи, що змагаються.

Політичний бренд - це своєрідний маркер, який дозволяє за допомогою одного слова, словосполучення або символів, що їх замінюють, вказувати на приналежність людей до тієї чи іншої політичної групи і на те місце, яке вони займають у політичному просторі.

Політичні бренди при вмілому їх розкручуванні перетворюються на символи, що об'єднують людей, тому можна сказати, що головне значення політичного брендингу як виду політичного менеджменту - формування політичної ідентичності на користь суб'єкта управління.

Регулювання політичних конфліктів потребує особливих умінь та навичок. Цей вид політичного менеджменту орієнтований на пошук шляхів та засобів зниження політичного протистояння та «політичної напруженості в суспільстві».

Лобістська діяльність, спрямована на надання впливу на державних посадових осіб з метою прийняття ними рішення в інтересах лобіюючої групи, має всі ознаки політичного менеджменту і є одним з його видів. Лобіююча група втручається у сферу політичних владних відносин, але при цьому не має статусних ресурсів влади, законним правом диктувати свою волю панівним суб'єктам. Вона змушена шукати специфічні способи та прийоми на мотивацію осіб, які приймають рішення.

Ми виділяємо як особливий вид політичного менеджменту політику, яку проводять різні партії з метою створення спілок і досягнення угод з іншими організаціями. Політика альянсів та угод має свої особливості, тому даний вид політичного менеджменту не зводимо до жодного з інших, раніше названих.

Одним із важливих видів політичного менеджменту в сучасних умовах є політичний PR (PR - public relations (англ.), чи зв'язки з громадськістю. Ми вживаємо прикметник «політичний» у однині, тому що англійська аббревіатура PR вимовляється як «піар», і вживання множини з цим словом не прийнято.

Отже, політичний менеджмент — це особливий вид управління у політиці, коли суб'єкт управління, який прагне досягнення певної політичної мети, позбавлений можливості створювати загальнообов'язкові норми і спиратися на право «легітимного насильства» і тому змушений застосовувати особливі прийоми та способи вирішення своїх завдань, використовувати різноманітні політичні технології.

1. Браун П. Посібник з аналізу державної політики. — К.: Основи, 2010.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2011.
3. Головатий М. Ф. Політичний менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005.

## ANNOTATION

### PART 1. ACTUAL MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPES OF ACTIVITY

**1.1. Maksym Prymovych, Ivan Kaytanskyi. Management of the potential of financial infrastructure Ukraine.** The approaches to the essence of infrastructure organization of the market are considered. The legislative and normative aspects of the financial infrastructure of countries at different stages of development have been studied. The characteristic differences of theoretical and legal bases are determined. Critical assessment of the financial infrastructure of Ukraine was carried out. Features of the financial infrastructure of countries with a more secure capital market are disclosed. The main strategic directions of forming the financial infrastructure are determined.

**1.2. Olha Nesterova. Approaches of academic integrity management in universities of the United States of America.** The paper deals with the peculiarities of system of academic integrity support developed by the researchers from the United States of America. The system is efficient for prevention of academic integrity violations and may be considered by educators from other countries of the world, especially in the context of dealing with various educational challenges, in particular, the problem of quality of education management. The issue of modern artificial intelligence tools and their relation to academic dishonesty avoidance are also considered.

**1.3. Andrii Skomorovskyi. The problems of human capital in Poland and the methods used by the current government to solve them.** In our article we discussed the problems related to the human capital of the Republic of Poland? which existed in the country before the evacuation of the population of Ukraine due to the start of hostilities in Ukraine and those that arose later due to the large number of refugees who continue to leave the war zone. We analyzed the methods by the current government of Poland to solve this situation.

**1.4. Olena Turitsyna. Multicultural education in the modern educational space.** The factors contributing to effective communication between the representatives of different cultures have been investigated by numerous researchers. Globalization and, consequently, the increasing number of contacts in many spheres such as international politics, business, trade, education and many others requires certain reforms in Ukrainian to make education to make it a part of the global educational space, where multiculturalism is the norm. To analyze the

principles and approaches of multicultural education as well as the key elements of its implementation is the purpose of the present research.

**1.5. Olena Usykova, Kazimierz Łukawiecki. Management decisions in the sphere of economic security in the conditions of ecological transformation of agricultural enterprises: analysis and justification.** This practice requires not only the general characterization of a particular environmental problem, but also the assessment of its degree of danger to society. The role of research in this process is to develop and provide a scientific basis for making managerial decisions in the field of economic security in the face of negative environmental impacts. Problems of methodological and technological nature related to the collection, processing, analysis, and systematization of information, as well as territorial justification of decisions in the field of economic security in the context of environmental threats, are associated with heterogeneous spatial information. GIS simulation of economic security in the context of environmental threats is based on the recipient approach to the functional blocks of the system in accordance with the current state of economic use of systems

**1.6. Andrii Ohienko, Olena Yakovunyk. Recovery of the national economy of Ukraine in crisis conditions.** The imperfection of the structure of the national economy negatively affects the dynamics of socio-economic development. Changes in the structural proportions of the economy can affect economic growth and ensure sustainable development of the regions. The main factors of structural shifts are highlighted. Research was conducted of structural problems and shifts in the regional economy has been carried out in order to determine the directions for improving the efficiency of the implementation of tasks to ensure the sustainable development of regions. The main tasks of the structural economic policy in the region for its sustainable development are determined.

**1.7. Iwona Mstowska, Denys Yakovunyk. Investment and innovation processes of regional economic development.** On the basis of a thorough study of the state of strategic planning, the practice of developing strategies for the development of regions of Ukraine, the peculiarities and problems of state regulation of regional transformation processes are grounded. Researches indicate the systemic nature of these problems, their frequency and the ability to generate economic imbalances at the national level.

## PART 2

### TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS IN TODAY'S CONDITIONS

**2.1. Serhii Kliuiev, Nataliia Chernetska-Biletska, Bohdan Yurov, Serhii Soroka, Mariia Miroshnykova, Apolonia Klepacz. Reducing the negative impact of transport on the environment.** The paper investigates the impact of the current transport industry on the environment. Analyzed methods of combating carbon dioxide emissions on the example of modern developments that promote and influence the development of green logistics. Ways to reduce the negative impact of transport on the environment based on the principles of green logistics have been identified. It has been clarified how harmful emissions of carbon dioxide into the environment and how the harmful impact on ecology are related to the logistics sphere.

**2.2. Mykola Ohienko, Ivan Morzhov. Customs clearance of cargo during a state of crisis and martial law example of Ukrainian customs legislation.** Customs clearance of cargo during crisis and martial law is an important regulatory tool for stable and timely provision of import/export operations of goods necessary to overcome the crisis. The paper identifies and analyzes possible options for changes to this tool in emergencies.

**2.3. Alona Ohienko. Separate issues of multimodal and mixed cargo transportation.** The direction of the development of the transport sector of Ukraine can be implemented by forming a transport and logistics system that will ensure the synergy of the participants in the transport and distribution process in organizational, economic, technical, technological and informational aspects, satisfying the needs of the end consumer. The last decades have shown a constant growth of cargo flows on routes connecting Europe with the countries of the Asia-Pacific region. A great advantage for Ukraine is its location in the east of central Europe, which is also the shortest way along such routes.

**2.4. Mykola Ohienko, Oleksandr Burtsev, Tadeusz Pokusa. Transformational processes of development of regional transport and logistics systems.** To research the impact of globalization and international integration on the development of regional transportation and logistics systems.

**PART 3****HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY: STATUS AND CHALLENGES**

**3.1. *Liudmyla Bezuhla, Mykola Varianychko. Ways to restore the Ukraine tourist business in the war.*** The study showed the serious losses caused to culture, sports and tourism as a result of the hostilities. Losses include damage or destruction of cultural sites, religious buildings, sports facilities, as well as economic losses associated with the reduction of the attractiveness of the country for tourists and local residents. Estimating the value of damaged objects is complicated by difficulties in determining their cultural value and the cost of interior decoration. The tourism sector is an important factor for the country's development, as the attractiveness of tourist facilities contributes to the economic growth and integration of the country into the world and European tourism space. The "build back better" principle considers modern standards of safety, energy efficiency and accessibility for all categories of citizens. The restoration of the cultural, tourist and sports spheres after military operations is a complex process that requires significant investment and attention to the preservation of cultural heritage and the development of tourism.

**3.2. *Mariia Bieloborodova. Restoration of the tourist and recreation attractiveness of destinations on the basis of sustainable development.*** The aim of the research is the theoretical and methodological substantiation of ways to restore the tourist and recreational attractiveness of destinations for the purpose of sustainable development of regions of Ukraine, including those without pronounced tourist attractiveness. The following research methods were used: critical analysis, detailing and synthesis, comparative analysis, method of structural-logical generalization, graphic method. The current state of using the potential of the tourism industry in the regions of Ukraine was analyzed and the ways of increasing the potential of nature-oriented tourism in Ukraine were substantiated. It was determined that nature-oriented tourism is closely related to other types of tourism that exist as independent concepts and at the same time as its constituent components.

**3.3. *Liudmyla Bondarenko, Daniel Palimaka. Model of competitiveness of a tourism enterprise from the position of a business-oriented approach.*** The article examines the theoretical and practical principles of managing business processes at a tourist enterprise. The factors are highlighted and their impact on the formation of quality tourist service is analyzed; the quality criteria that affect the



tourism activities of enterprises are given. The evaluation of the competitiveness of the tourist enterprise was carried out on the basis of the integral coefficient and the method of evaluating its competitiveness based on the elements of ABC analysis was proposed. Grounded features of projects to strengthen certain signs of competitiveness, which is formed for a certain time and the cost of tourist products. The peculiarities of the application of the process approach to the management of business processes at enterprises of the tourism industry were studied and it was proved that the process approach is a modern, powerful and effective means of managing the quality of tourist services. The properties of the business process of a tourist enterprise, which characterize it as a set of interconnected operations, are defined: organization, interdependence, efficiency, continuity, convenience, and the use of Internet technologies.

**3.4. Tetiana Herasymenko. Current trends of international investments of TNC in crisis conditions.** The processes of globalization of the world economy in the conditions of the crisis form new trends in the cross-border movement of capital. Changes in the direction of investment flows were analyzed in the study: only in the last ten years, the appearance of such a new phenomenon as the role of developing countries and countries with transition economies in the cross-border movement of investments became apparent, it has noticeably increased. The change in the role of these groups of countries and the new strategy of their participation in the global process of capital movement was considered in the context of the general transformation of the world economy and the shift in the balance of power.

**3.5. Svitlana Peresichna, Stepan Kurylenko. Current status and development prospects of single-conceptual fast service facilities.** The scientific work is devoted to the study of the concept and modern experience of introducing a mono-product in the network of fast food establishments «Pechena kartoplya» in Kyiv. The paper examines the theoretical and methodological foundations of the development of modern fast-service chain establishments, namely: the current state and prospects for the development of restaurant chain establishments in Ukraine, their regulatory and legal regulation; modern culinary trends in the restaurant business; monorestoran, as a modern concept of restaurant business and their foreign experience. Conceptual foundations, organization of production and trade structure and activity of chain of fast food establishments «Pechena kartoplya» were studied.

**PART 4****DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS**

**4.1. *Oksana Adamenko*. Regional aspects development of Olympic sports in Mykolaiv (using the example of equestrian sports).** In the study, the author analyzed scientific and methodological literature with the aim of studying the current state of development of equestrian sports as an Olympic sport in Mykolaiv. The regional aspects of equestrian sport development in Mykolaiv are characterized. The problems were investigated and the ways of development of equestrian sports in Mykolaiv were determined.

**4.2. *Svitlana Biryuk*. Historical aspects of the development of sailing sports in Mykolaiv region in different post-war periods.** The article examines the historical experience of restoration and development of sailing in Mykolaiv in various post-war periods, as well as the role of the state and society in these processes. An analysis of the problems of sailing in the region and possible ways of solving them after the end of the war in Ukraine is presented.

**4.3. *Igor Martsinkovsky*. Comparative analysis of the average life expansion of highly qualified sports players with the life expansion of average citizens.** In the study, a sample of the life expectancy of highly qualified athletes of game sports was made based on the materials of encyclopedic publications. Athletes specializing in such sports as football, volleyball, handball, basketball are included in the analysis. Out of the total number of athletes (51 persons), men made up 94.1% and 5.1% of athletes, who were not included in the analysis, because life expectancy has a gender feature. It was established that the average life expectancy of highly qualified athletes of game sports is lower than the average population results in Ukraine. Such results contradict a number of global population studies, but are consistent with other studies, which draw attention to the existence of an "upper limit" of the amount of physical activity with the loss of some advantages of promoting longevity.

**4.4. Oksana Savina. Theoretical prerequisites of the management of stress resistance of badminton players during the war.** The beginning of the war in Ukraine made adjustments both in the training process and the possibilities of competitive activities, and caused a very significant impact on each athlete. The importance of psychological functions and personality qualities is extremely important when mastering technique, tactics, and physical development, and will, thinking, memory, attention, the ability to observe, and motor sensitivity are necessary for mastering various aspects of sports training. Therefore, sports activities in war conditions especially need management of stress resistance of athletes in badminton in order to achieve efficiency in sports projects of training athletes and their competitive activities.

**4.5. Valerii Komyshnyk, Olha Kravchuk The Political Management as a Special Type of Management Relations.** It was determined that political management is a practical activity aimed at achieving specific political goals. In turn, it is stated that the effectiveness of this activity depends to a large extent on the knowledge of those techniques and methods, the use of which allows political actors to solve the tasks. Sources - experience that allows people to select the most effective ways to achieve goals by trial and error. The authors emphasize that the professional approach to political-technological management is distinguished by the fact that the managing actor relies not only on his own or someone else's experience, but also on scientific knowledge that reveals the peculiarities of this management.

## ABOUT THE AUTHORS

### PART 1

#### CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT AND EDUCATION: BY TYPE OF ACTIVITY

**1.1. Maksym Prymovych,**

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland

**Ivan Kaytanskyi,** PhD of Economics, Associate Professor,

Private Higher Educational Establishment «European University», Ukraine.

**1.2. Olha Nesterova,** PhD of Pedagogical, Associate Professor,

Dnipro University of Technology, Ukraine.

**1.3. Andrii Skomorovskyi,**

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland

**1.4. Olena Turitsyna.**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine.

**1.5. Olena Usykova,** Doctor of Economics, Professor,

Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.

**Kazimierz Łukawiecki,** PhD of Economics, Associate Professor,

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland.

**1.6. Andrii Ohienko,**

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland

**Olena Iakovunyk,**

Private Higher Educational Establishment «European University», Ukraine.

**1.7. Iwona Mstowska,** PhD of Economics, Associate Professor,

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland

**Denis Iakovunyk,** Postgraduate,

Private Higher Educational Establishment «European University», Ukraine.

PART 2

TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS IN TODAY'S CONDITIONS

- 2.1. Serhii Kliuiev**, PhD of Technical Sciences, Associate Professor,  
**Nataliia Chernetska-Biletska**, Doctor of technical sciences, Professor,  
**Bohdan Yurov**,  
**Serhii Soroka**, PhD of Technical Sciences, Associate Professor,  
**Mariia Miroshnykova**, PhD of Technical Sciences,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine.  
**Apolonia Klepacz**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Academy of Applied Sciences  
Academy of Management and Administration in Opole, Poland
- 2.2. Mykola Ohienko**, Doctor of Economics, Professor,  
**Ivan Morzhov**,  
National aviation university, Ukraine.
- 2.3. Alona Ohienko**, Doctor of Economics, Professor,  
National aviation university, Ukraine.
- 2.4. Mykola Ohienko**, Doctor of Economics, Professor,  
**Oleksandr Burtsev**, PhD of Economics,  
National aviation university, Ukraine.  
**Tadeusz Pokusa**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Academy of Applied Sciences  
Academy of Management and Administration in Opole, Poland

PART 3

HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY: STATUS AND CHALLENGES

- 3.1. Liudmyla Bezuhla**, Doctor of Economics, Professor,  
**Mykola Varianychko**, Postgraduate  
Dnipro University of Technology, Ukraine.

**3.2. Mariia Bieloborodova**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Dnipro University of Technology, Ukraine.

**3.3. Liudmyla Bondarenko**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Dnipro University of Technology, Ukraine.

**Daniel Palimąka**,

Academy of Applied Sciences

Academy of Management and Administration in Opole, Poland

**3.4. Tetiana Herasymenko**, PhD of Geological, Associate Professor  
Dnipro University of Technology, Ukraine.

**3.5. Svitlana Peresichna**, PhD in Technical, Associate Professor,

**Stepan Kurylenko**,

Kyiv National University of Culture and Arts of Ukraine, Ukraine.

#### PART 4

### DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

**4.1. Oksana Adamenko**, PhD of Pedagogical, Associate Professor,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.

**4.2. Svitlana Biryuk**, PhD of Sciences Physical Training and Sport,  
Associate Professor,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.

**4.3. Igor Martsinkovsky**, PhD of medical sciences, Associate Professor,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.

**4.4. Oksana Savina**, PhD of Technical Sciences, Associate Professor,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.

**4.5. Komysshnyk Valerii**,

**Kravchuk Olha**, PhD of of Political Sciences, Associate Professor  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.

***NOWOCZESNE PROCESY ADAPTACJI  
GOSPODARKI W WARUNKACH  
KRYZYSOWYCH***

***MODERN PROCESSES OF ECONOMY  
ADAPTATION IN CRISIS CONDITIONS***

***СУЧАСНІ ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ  
ЕКОНОМІКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ***

**ISBN 978-83-66567-54-2**

Monograph

---

Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01.

978-83-66567-54-2



9 788366 567528