



THE ACADEMY OF MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION IN OPOLE

**ROZWÓJ SPOŁECZNO-
GOSPODARCZY REGIONÓW:
STRATEGIE, MODELE, INNOWACJE**

**SOCIO-ECONOMIC
DEVELOPMENT OF REGIONS:
STRATEGIES, MODELS, INNOVATIONS**

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
РОЗВИТОК РЕГІОНІВ:
СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ, ІННОВАЦІЇ**

THE ACADEMY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN OPOLE

***ROZWÓJ SPOŁECZNO-GOSPODARCZY REGIONÓW:
STRATEGIE, MODELE, INNOWACJE***

***SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS:
STRATEGIES, MODELS, INNOVATIONS***

***СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ:
СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ, ІННОВАЦІЇ***

Monograph

Edited by **Mykola Ohienko**
Tadeusz Pokusa

Opole 2021

ISBN 978-83-66567-36-8

Socio-economic development of regions: strategies, models, innovations. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-36-8; pp. 355, illus., tabs., bibls.

Editorial Office:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
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 Ohienko, Tadeusz Pokusa, Alona Ohienko,
Kateryna Razumova, Nadiia Vasylenko, Liudmyla Matokhniuk*

Publishing House:

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 978-83-66567-36-8

© Authors of articles, 2021

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	7
PART 1	
ACTUAL MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPES OF ACTIVITY АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ: ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури та спорту в Миколаївській області Ways to increase the efficiency of management of physical culture and sports in the Nikolaev area <i>(Oksana Adamenko)</i>	10
1.2. Management of the impact of the internal environment of the enterprise on the prospects of its development Управління впливом внутрішнього середовища підприємства на перспективи його розвитку <i>(Ivan Kishchak, Olena Usikova, Marek Janicki)</i>	24
1.3. Prospects of Ukraine in world food markets <i>(Liudmyla Nazarova)</i>	37
1.4. Organizational and economic nature of the private enterprise "СМЕ OFFSHORE SAL" Організаційно-економічна природа діяльності приватного підприємства «СМЕ OFFSHORE SAL» <i>(Ivan Kishchak, Nadiia Vasylieva)</i>	49
1.5. Technological-logistic models of the integrated food-production structure <i>(Oleksandr Naumov, Nataliya Shandova, Olha Naumova, Tadeusz Pokusa)</i>	62
1.6. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Україні <i>(Veronika Pantelieieva)</i>	71
1.7. Social capital instrument for the implementation of socio-economic growth of Ukraine Соціальний капітал інструмент реалізації соціально-економічного зростання України <i>(Natalia Riabinina)</i>	79

1.8. E-government: opportunities and accessibility (<i>Ruslan Kucher, Lesia Chopyk</i>).....	89
1.9. Theoretical aspects of marketing strategy of enterprises entering foreign markets Теоретичні аспекти маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішні ринки (<i>Oleksandr Burtsev, Olena Iakovunyk, Filip Pokusa</i>).....	98
1.10. Social and psychological issues of Ukrainian migrants and mixed Polish and Ukrainian staff in Poland, and change dynamics during the last years (<i>Andrii Skomorovskyi</i>).....	111
1.11. Ukraine's international cooperation with the EU in the field of tourism Міжнародне співробітництво України з ЄС у сфері туризму (<i>Alona Kliuchnyk, Yurii Kormyshkin, Viktoriia Umanska, Tetiana Fedorenko</i>).....	125
1.12. Problems of personnel selection, insufficient qualification of employees and options for solving problems Проблема підбору персоналу, недостатня кваліфікація працівників та варіанти вирішення проблеми (<i>Vitaliy Kryvoruchko</i>).....	129
1.13. Formation of product quality management system Формування менеджменту системи якості продукції (<i>Oleksandr Burtsev, Denis Iakovunyk, Katarzyna Syrytczyk</i>).....	134

PART 2

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT:
CHALLENGES AND INNOVATIVE PRACTICES
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІН:
ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

2.1. Human resources management from the position of competence approach (<i>Nadiia Vasylenko, Olena Stakhova, Iwona Mstowska</i>).....	145
2.2. Competence and competency management in buildup and development of staff capacity (<i>Nadiia Vasylenko, Dmytro Fostakovskiy</i>).....	165
2.3. Education reform as a factor of personnel management under the condition of innovative changes in the society (<i>Nadiia Vasylenko, Lidiia Shlikhtenko, Maya Semko, Wojciech Duczmal</i>).....	185

PART 3

MODERN POLICY IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY
СУЧАСНА ПОЛІТИКА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

- 3.1. Understanding the meaning of the tourism business in the social and economic development of the same territorial communities
Поняття та значення туристичного бізнесу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громадах
(Oleksii Albeschenko, Daniel Palimqka)..... 209
- 3.2. Strategic methods of economic analysis of service enterprises in Ukraine
(Ljudmila Neshchadym, Iryna Kyryliuk, Inna Povorozniuk, Oksana Lytvyn)..... 215
- 3.3. Usage of the automated control systems in the hotel and restaurant business
Використання автоматизованих систем управління в закладах готельно-ресторанного господарства
(Svitlana Peresichna, Józef Kaczmarek)..... 221
- 3.4. Study of the current state of tourism in Ukraine and finding ways to overcome the negative impact of the COVID-19 pandemic on it
Дослідження сучасного стану туризму в Україні та пошук шляхів подолання негативного впливу пандемії COVID-19 на нього
(Vladyslav Prymenko, Kateryna Sefikhanova)..... 230

PART 4

INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS
РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

- 4.1. Strategic aspects of sustainable development of the national multimodal transport system
(Mykola Ohienko, Kateryna Razumova, Tadeusz Pokusa) 239
- 4.2. Development of international multimodal transport and technological systems
(Nataliia Chaika, Serhii Selishev)..... 253
- 4.3. Ecological aspects of development of transport flows of administrative centers
(Alona Ohienko, Andrii Ohienko, Apolonia Klepacz)..... 260

PART 5

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE EDUCATIONAL SPACE:
PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ:
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ**

5.1. To the problem of experimental research of political socialization of students <i>(Tatyana Dmitrova)</i>	267
5.2. Activation of education in higher education by means of organization of independent work of students Активізація навчання у вищій школі засобами організації самостійної роботи студентів <i>(Litvinchuk Svitlana, Dariusz Rogowicz)</i>	271
5.3. Experimental research and comparative analysis of the value and sense sphere of future professionals of socio-economic professions <i>(Liudmyla Matokhniuk, Liudmyla Borovyk, Yuriy Maksymenko)</i>	280
5.4. Empirical Study of Individual Psychological Characteristics of Professional Stress Resistance of Future Psychologists <i>(Shportun Oksana, Valchuk Olha, Gashchuk Irina, Małgorzata Turbiarz)</i>	300
5.5. Theory and methods of teaching the discipline "forestry" for the future forestry professionals Теорія і методика викладання дисципліни «лісівництво» для майбутніх фахівців лісгосподарської галузі <i>(Vasyl Hryk, Svitlana Yashnyk, Ivan Kimeichuk)</i>	317
ANNOTATION АНОТАЦІЇ	337
ABOUT OF AUTHORS ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	346

INTRODUCTION

ВСТУП

Узагальнення та розвиток науково-практичних аспектів управління в контексті сталого розвитку України, її регіонів, об'єднаних територіальних громад вказує на необхідність дослідження взаємодії та взаємовідносин між державою та органами місцевого самоврядування в контексті впливу на соціально-економічний розвиток країни, регіону та суб'єктів господарювання. Особливості системи державного управління та місцевого самоврядування, як інструментів забезпечення сталого розвитку України в умовах глобальних викликів, залишаються недостатньо дослідженими.

У колективній монографії представлені роботи українських та польських вчених, присвячені дослідженню управлінських та соціально-економічних систем в контексті сталого розвитку 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, функціональне наповнення та інструментарій міжнародної співпраці у висококонкурентному середовищі.

У відповідності до поставлених завдань в рамках написання колективної монографії сформовано її наукові розділи:

Розділ 1 «Актуальні проблеми управління: за видами діяльності» містить матеріали, в яких розглянуто показники результативності, ефективності та якості службової діяльності держслужбовців: практика розробки та впровадження; розкрито актуальні питання психодіагностики та прогнозування конфліктів в управлінській діяльності; запропоновані критерії формування ефективного менеджменту в управлінні кар'єрою персоналу на підприємствах; запропоновані напрями подолання асиметрії розвитку регіонів.

У розділі 2 «Управління людськими ресурсами в умовах змін: виклики та інноваційні практики» розміщено праці де порушуються питання управління людськими ресурсами з позиції компетентнісного підходу та розвитку спроможності персоналу; досліджена реформа освіти як фактор управління персоналом за умови інноваційних змін у суспільстві.

У розділі 3 «Сучасна політика в індустрії гостинності та туризму» висвітлено тенденції розвитку сфери послуг, а саме інноваційного розвитку та

впровадження сучасних технологій в готельно-ресторанній індустрії та туристичному бізнесі; використання автоматизованих систем управління в закладах готельно-ресторанного господарства; сучасного стану туризму в Україні та пошук шляхів подолання негативного на нього впливу пандемії COVID-19.

У розділі 4 «Розвиток інфраструктури мультимодальних транспортно логістичних систем» висвітлено сучасні аспекти вибору оптимальної мультимодальної транспортно-технологічної схеми, які дозволяють розглядати суб'єктивні критерії (повноту сервісу, надійність та ін.) як визначальні за умови порівняно однакової вартості та часу альтернативних варіантів доставки вантажів і в контексті допустимих значень таких об'єктивних критеріїв, як умови зберігання, швидкісний режим перевезення на території конкретної країни, регіону, міста, осьове навантаження, кліматичні умови, екологічні обмеження тощо.

Розділ 5 «Трансформаційні процеси в освітньому просторі: психолого-педагогічні аспекти» містить матеріали науковців щодо особливостей підготовки педагогів у системі вищої освіти України та Польщі; порушуються питання щодо експериментального вивчення політичної соціалізації студентської молоді; досліджено вплив ціннісно-сміслової сфери особистості на професійне становлення майбутніх фахівців соціономічних професій; висвітлено сучасні підходи до формування творчої особистості учнів.

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

Part 1

**ACTUAL MANAGEMENT
PROBLEMS: BY TYPES OF
ACTIVITY**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
УПРАВЛІННЯ: ЗА ВИДАМИ
ДІЯЛЬНОСТІ**

1.1. Ways to increase the efficiency of management of physical culture and sports in the Nikolaev area

Шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури та спорту в Миколаївській області

На сучасному етапі в Україні постає питання формування якісного підґрунтя для розвитку інфраструктури фізичної культури та спорту всіх рівнів. Спорт є одним із важливих засобів міжнародного культурного обміну, він може створювати умови для консолідації України та активізувати соціально-економічний розвиток держави.

Досвід різних країн свідчить, що сфера фізичної культури та спорту потребує теоретичного й практичного обґрунтування механізмів управління. Задоволення потреб населення у руховій активності та формуванні здорового способу життя не можливо реалізувати на сучасному етапі без пошуку нових форм, технологій і методів спортивно-оздоровчої діяльності.

Науково обґрунтоване застосування нових підходів до організації фізкультурно-спортивної діяльності серед різних груп населення сприяє розвитку спорту, його популяризації серед населення, особливо серед молоді.

Можливість якісних змін у розвитку фізичної культури та спорту країни сьогодні багато в чому обумовлюється рівнем реалізації Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (1993), Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту, затвердженої Указом Президента України від 28 вересня 2004 р., № 1148/2004, Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, затверджена Кабінетом Міністрів від 9 грудня 2015 р. № 1320-р. А також рядом цільових програм як всеукраїнського рівня, так і регіонального, а саме: Програма розвитку фізичної культури та спорту в Миколаївській області на 2019-2022 рр. [9] та Міська програма «Фізична культура і спорт» на 2019-2021 рр. [6].

Значний внесок у розвиток теорії і практики управління сферою фізичної культури та спорту здійснили такі науковці: Галкин В., Друкер П., Еншин М., Жданова О. [4], Жолдак В., Золотов М., Обожина, Д., Переверзіна І., Починкін А., Сейранов С., Сериков Г.Н., Степанова О.Н.

Серед вітчизняних дослідників можна виділити наступних: Гадайчук Д. [1], Гасюк І. [2], Городинська І. [3], Заярний О., Ілляшенко С., Кузьменко О., Лукашук В., Мічуда Ю.[7], Павелко А., Площинська А., Приходько В., Чередник Р., Чеховська Л. та ін. Ці питання частково висвітлені в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Альбер М., Амстронг С., Брюн М., Мескон М., Тейлор Ф., Файоль А., Хайнеман Д., Хедоури Ф.

Водночас роботи названих авторів, незважаючи на те, що в них висвітлюються численні важливі аспекти функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах ринкових відносин, не дають системного уявлення про шляхи підвищення ефективності управління у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Мета і завдання дослідження Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління сферою фізичної культури та спорту у Миколаївській області їх подальшої реалізації.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

1. Здійснити аналіз науково-методичної літератури з проблем управління сферою фізичної культури та спорту;
2. Здійснити моніторинг рівня управління системою закладів у сфері фізичної культури і спорту у Миколаївській області;
3. Розробити шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в Миколаївській області.

Об'єкт дослідження – процес управління сферою фізичної культури і спорту в Миколаївській області.

Предмет дослідження – шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в Миколаївській області.

У процесі виконання дослідження було використано наступні *методи дослідження*: метод системного аналізу; аналіз наукової літератури та документів, що характеризують функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту; статистичні методи аналізу; моделювання; анкетування керівників структур, тренерів та спортсменів.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- розроблено процесуальну і структурно-функціональну моделі управління у сфері фізичної культури та спорту Миколаївської області. Науковий аналіз структурно-функціональної моделі дав можливість встановити сутнісні відносини та зв'язки між рівнями управління структурою у сфері фізичної культури та спорту

- розроблено шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в Миколаївській області щодо забезпечення подальшого функціонування та розвитку структури.

Практична значущість одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у різних практичних сферах, пов'язаних із функціонуванням та розвитком системи управління сферою фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Організаційною основою розвитку фізичної культури і спорту в Україні має стати розгалужена мережа спортивних організацій, клубів і центрів різних форм власності та орієнтації - оздоровлення, спортивні інтереси та певні види спорту. Держава повинна вжити заходів для створення належних умов і підтримки функціонування таких клубів і центрів у навчальних закладах, на підприємствах, в установах і організаціях та в місцях проживання.

У Миколаївській області сформувався необхідні передумови розвитку фізичної культури та спорту, що мають специфічний характер, зумовлений спортивною культурою населення. І якщо для школярів, молоді і студентства її рівень достатньо високий, то для населення старшого і похилого віку рівень спортивної культури і залучення до занять фізичною культурою і спортом є дуже низьким. Співпраця усіх ланок, що забезпечують організацію, проведення та матеріальне забезпечення заходів з фізичної культури та спорту є запорукою підвищення рівня фізичної культури та спорту серед населення.

Мета моніторингу – розробити технологію проведення дослідження рівня управління структурами у сфері фізичної культури та спорту.

Методи дослідження. Застосовано методи емпіричних досліджень, зокрема, спостереження та опитувальний метод. Було проведено анкетування керівників, тренерів та спортсменів спортивних структур м. Миколаєва, що надають послуги у сфері фізичної культури та спорту. Математична обробка результатів дослідження виконувалась за допомогою статистичних методів та комп'ютерних технологій.

Бази проведення дослідження.

Для дослідження рівня управління структурами у сфері фізичної культури та спорту було охоплено десять обласних центрів, спортивних шкіл. Серед них такі:

- Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву з вітрильного спорту "Обласний яхт-клуб";

- Миколаївська обласна комунальна комплексна дитячо-юнацька спортивна школа № 1;
- Миколаївська обласна дитячоюнацька спортивна школа «Обласний шахово-шашковий клуб» ім. М.В. Шелеста;
- Миколаївська обласна комунальна комплексна дитячо-юнацька спортивна школа;
- Дитячо-юнацька спортивна школа для осіб з інвалідністю;
- Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів "ІНВАСПОРТ";
- Центр олімпійської підготовки з баскетболу та командних ігрових видів спорту;
- Миколаївський обласний центр фізичного здоров'я населення "СПОРТ ДЛЯ ВСІХ";
- Миколаївська обласна школа вищої спортивної майстерності;
- Центр олімпійської підготовки з пріоритетних видів спорту.

Учасники дослідження. У дослідженні взяли участь керівники, тренери і спортсмени вищеназваних закладів. Загальна кількість 60 респондентів серед них: керівників 10 осіб, тренерів 15 і спортсменів 35 осіб.

Результати дослідження. Вище зазначений моніторинг – це система організаційних заходів, спрямованих на забезпечення періодичного збирання, опрацювання та аналізу показників щодо стану управління, реалізації та задоволення послугами у сфері фізичної культури та спорту для різних груп населення з урахуванням їхніх потреб та цінностей, а також про основні чинники, які стримують процес залучення людей до рухової активності як важливої складової здорового способу життя.

Моніторинг проводився з метою отримання реальної, повної, своєчасної та достовірної інформації про оцінку та результати управління сферою фізичної культури та спорту та залучення населення до спорту, механізмів підтримки прогресивних тенденцій, шляхів попередження та усунення негативних процесів у Миколаївській області

Основні функції Моніторингу:

- 1) спостереження за процесами управління у сфері фізичної культури та спорту та організацій фізично-оздоровчої роботи, що надають послуги всім категоріям населення;
- 2) виявлення об'єктивних проблем у процесі надання послуг структурами у сфері фізичної культури та спорту;
- 3) порівняння оцінок надання послуг керівників, тренерів і споживачів послуг.

4) надання керівникам структур інформації про проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи управління у сфері фізичної культури і спорту.

Моніторинг включає: опитування трьох груп респондентів: керівників вищезазначених спортивних структур; тренерів, що надають послуги у сфері фізичної культури та спорту; споживачі послуг. Дане опитування – це формалізоване структуроване інтерв'ювання, що включає відповіді на визначені запитання закритої і відкритої форми. Запропоновано конкретний перелік таких запитань та варіантів відповідей.

Результати анкетування керівників структур на питання: «Які види фізкультурно-оздоровчих послуг Ви надаєте у Вашій структурі?». Було зазначено, що в даних організаціях надаються наступні послуги: організація і проведення спортивних заходів; проведення занять з фізичної культури і спорту; проведення навчально-тренувального процесу; надання освітніх та інформаційно-консультативних послуг; надання послуг з фізкультурно-спортивної реабілітації. Це свідчить про те, що в структурах, що надають послуги у сфері фізичного виховання надається широкий спектр послуг.

Керівники цих організацій на 80% відсотків зазначили, що відчувають середню конкуренцію на ринку послуг і цю конкуренцію створюють лише комерційні структури.

Серед труднощів, які відчувають в управлінні структурою також керівники одностайні і зазначили на чималих витратах на організацію і фінансування, проблеми в оновленні матеріально-технічної бази.

Плани і перспективи подальшого розвитку керівники організацій вбачають у наступних шляхах: покращувати матеріально-технічне забезпечення закладу, розвивати сферу послуг, підвищувати рівень кваліфікації тренерів, залучати різноманітні групи населення, а також зазначили на підвищенні якості обслуговування споживачів послуг.

При опитуванні тренерів було залучено фахівців різних категорій: тренер, тренер 1 категорії, тренер 2 категорії, тренер вищої категорії. Також відрізнявся і стаж роботи тренерів від 6 місяців до 15-20 років.

Щодо питання про надання видів послуг, було продемонстровано універсальність тренерів при їх наданні. Кожен з тренерів зазначив на наданні від трьох до п'яти вищезазначених послуг.

Щодо задоволеністю якості організації робочого місця тренери одноголосно відповіли, що потребує оновлення матеріально-технічна база та обладнання для тренування.

На питання: «чи існують перешкоди щодо виконання професійних обов'язків?». Більшість відповіла про відсутність перешкод і лише тренери-початківці зазначили на проблемах психологічного характеру, а саме; хвилювання під час тренувань, та моральне напруження.

Щодо перспектив подальшого розвитку респонденти запропонували наступні пропозиції:

- надання ще більш якісних послуг;
- збільшувати територію робочого місця;
- професійний розвиток тренерів;
- організація нових масових спортивних заходів;
- пропаганда здорового способу життя;
- збільшення популярності заняття фізичною культурою та спортом серед всіх верств населення та вікових груп.

Дані відповіді говорять про високі перспективи розвитку даних організацій, щодо надання послуг у сфері фізичної культури та спорту.

При опитуванні споживачів послуг ми тримали наступні результати.

Майже всі опитані споживачі послуг отримують спортивні послуги від півроку до 5 років. Це свідчить про отримання послуг і їх високу якість.

При визначенні причин відвідування закладу клієнти вказали на наступні: хороші умови і обладнання 20%, зручне розташування 30% та високий рівень тренерів 80%. Це свідчить про те, що все ж таки клієнт, в першу чергу звертає на якість і професіоналізм наданих послуг.

На пропозицію оцінити якість надання послуг за шкалою від 1 до 5. 50 % клієнтів оцінили послуги на відмінно, 30 % на добре і 20 % частково задоволені умовами. Серед проблем більшість, а саме 60 % зазначила на недостатньому рівні матеріально-технічного забезпечення, а щодо пропозицій вказали на покращення фінансування організацій, оновлення обладнання і умов для тренування.

Таким чином, відповіді респондентів дозволяють зробити нам висновки щодо позитивних тенденцій ринку надання спортивно-оздоровчих послуг у сфері фізичної культури та спорту у Миколаївській області.

На наш погляд, кожному спортивному закладу слід проаналізувати зручність його місця розташування для потенційних клієнтів, транспортну доступність, наявність під'їзних шляхів та стоянок для автотранспорту. Оскільки якістю спортивних послуг задоволені майже всі опитані клієнти, можна зробити висновок, що спортивні послуги в спортивних закладах Миколаївської області досить якісні. Для підвищення відвідуваності

спортивних закладів необхідно формувати їх позитивний імідж, рекламувати переваги, залучати відомих спортсменів Миколаєва до рекламних кампаній цих спортивних закладів.

У процесі дослідження встановлено, що успішний розвиток галузі фізичної культури та спорту можливий лише за умови впровадження ефективних методів, засобів, форм, технологій управління, які мали б ґрунтуватися на адаптованій до сучасних реалій нормативно-правовій базі і були здатні вирішувати соціально-економічні проблеми, пов'язані із функціонуванням та розвитком фізичної культури та спорту. Як показує практика, труднощі та помилки, властиві управлінню фізичною культурою та спортом, зумовлені відсутністю комплексних теоретичних розробок у цій сфері, які мають охоплювати та моделювати систему управління фізичною культурою й спортом з усіма її функціональними складовими. Тому актуальною є необхідність розробки теоретичних і методологічних засад системи управління фізичною культурою й спортом.

Управлінська модель сфери фізичної культури та спорту складається з двох підсистем, зумовлених поставленими завданнями, а саме: *процесуальна модель* зображена на рис. 1.

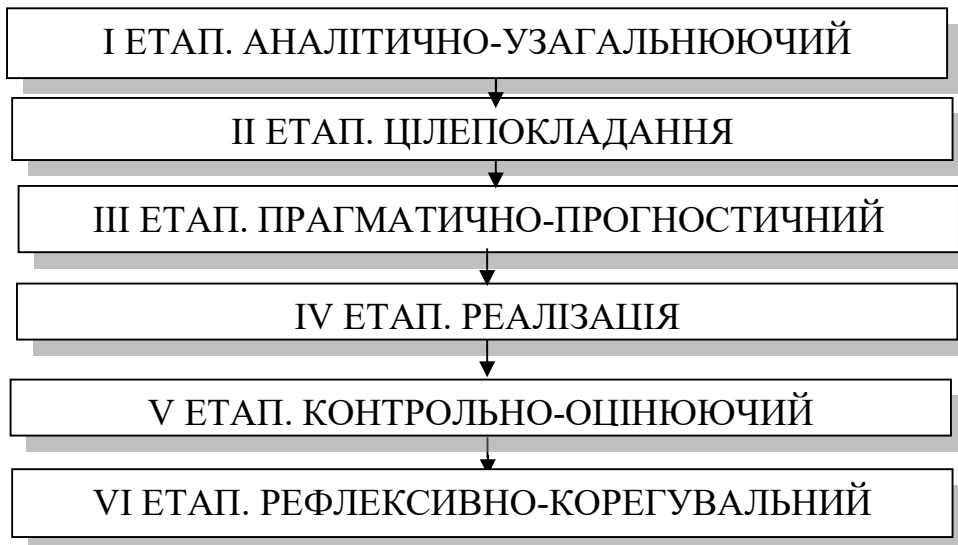


Рис.1. Процесуальна модель управління сферою фізичної культури та спорту

Розроблена *структурно-функціональна модель* передбачає поетапну реалізацію управління якістю розвитку організацією у фізичній культурі та спорті відповідно до чотирьох рівнів.

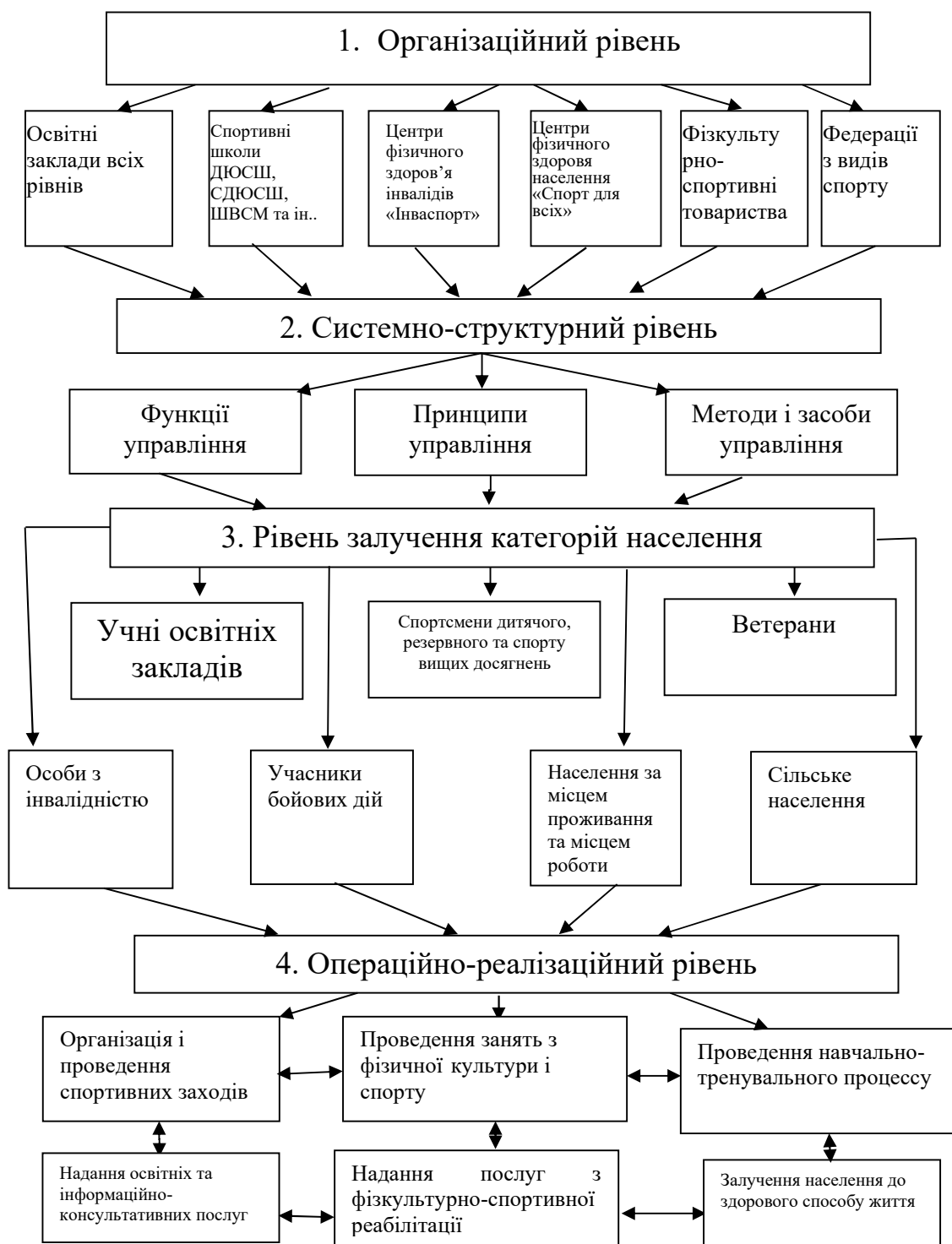


Рис. 2. Структурно-функціональна модель управління у сфері фізичної культури та спорту

Організаційний рівень забезпечує базу функціонування сфери фізичної культури та спорту через механізм взаємодії усіх організацій, що забезпечують фізкультурно-спортивними послугами із чітким розподілом відповідальності та забезпеченням гарантії якості.

Системно-структурний рівень є концептуальною квінтесенцією якості функціонування та розвитку сфери фізичної культури та спорту на системному, цільовому, організаційному вимірах. Що включає основні складові механізму управління: функції, принципи та методи управління. Зміст цього механізму полягає в сукупності засобів, методів, принципів, важелів впливу, які спрямовані на забезпечення ефективної реалізації характерних для окремої структури цілей, які можуть найбільш повно задовольнити суспільні, колективні, індивідуальні інтереси і потреби усіх учасників процесу надання та отримання послуг у сфері фізичного виховання та спорту: керівників, професійного персоналу та різних верств населення.

На рівні залучення різних категорій населення формується система надання фізкультурно-оздоровчих послуг, що охолює: учнів освітніх закладів всіх рівнів, спортсменів ДЮСШ, СДЮСШ, ШВСМ, центрів олімпійської підготовки, ветеранів спорту, осіб з інвалідністю, учасників бойових дій, міське та сільське населення за місцем проживання та місцем роботи.

Операційно-реалізаційний рівень визначає економічні аспекти управління якістю на рівні установи, підприємства, організації фізкультурно-спортивного спрямування, що реалізує свою діяльність через повний пакет послуг.

Дана модель функціонуватиме за умов пошуку шляхів підвищення її реалізації у сфері фізичної культури та спорту.

Першим шляхом підвищення ефективності управління сферою фізичної культури та спорту має включати обов'язковий аналіз місцевого ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, що дозволить виявити тенденції його розвитку у певному регіоні, місті, районі.

Такий аналіз передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідження, аналіз і оцінка реальних і потенційних потреб населення;
- першочерговим завданням на місцевому ринку спортивних послуг є вивчення попиту мешканців Миколаївської області на фізкультурно-спортивні послуги та виявлення незадоволеного попиту і чинників, що його зумовили.

Одним з шляхів, що повинен здійснюватися на рівні держави це стимулювання розвитку ринку оздоровчих, рекреаційних та реабілітаційних послуг засобами фізичної культури та спорту, сприяти отриманню пільг організаціям всіх форм власності, які надають відповідні якісні послуги населенню. Створення умов для розвитку регулярної рухової активності різних верств населення для зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, побажань, здібностей та індивідуальних особливостей кожного.

Насичення спортивними спорудами у кількості і якості, що надасть змогу створити необхідні умови для залучення різних категорій громадян до занять фізичною культурою і спортом та підвищити рівень забезпеченості населення спортивними спорудами, які б давали можливість забезпечити на даних спорудах максимальний обсяг рухової активності.

Оволодіння спортивно-оздоровчими організаціями значної автономії, незалежності і свободи діяльності. Взаємодії з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості та іншими суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.

Юридичним визнанням рівноправності різних видів і форм власності. На цій підставі в системі фізичної культури та спорту повинні створюватися нові, в тому числі недержавні (муніципальні, приватні, комерційні) спортивно-оздоровчі організації та їх об'єднання. Спортивні організації мають можливість організовувати платні заняття і комерційну діяльність, залучати небюджетні кошти.

Надання права формувати свій педагогічний колектив і обслуговуючий персонал, самостійно розпоряджатись фінансовими ресурсами, розвивати свою матеріально-технічну базу, займатися рекламно-видавничою діяльністю, розширювати номенклатуру видів рухової активності і спорту, вести інноваційну діяльність та запроваджувати нові технології.

Перспективи розвитку ринку фізкультурних послуг також пов'язані з тим, що більшість молоді і дорослих перестали звертати увагу на організаційну форму, відомчу належність і форму власності тих спортивно-оздоровчих організацій, послугами яких вони користуються. Тому саме комерційні структури виходять на перше місце в рейтингу спортивних закладів тому, що в них працюють дійсно зацікавлені підприємці, які отримують грошову вигоду за надання послуг. В державних структурах часто діяльність тренера базується на ентузіазмі і альтруїзмі.

Об'єктивними передумовами для збільшення попиту на фізкультурно-оздоровні послуги є здатність задовольнити

найрізноманітніші інтереси, потреби і попит населення. Для цього треба реалізовувати новітні технології у фізичному вихованні та спорті, використовувати нове сучасне обладнання, впроваджувати реабілітаційні та медичні послуги.

Великий діапазон шляхів удосконалення управління сферою фізичної культури та спорту лежить у напрямі удосконалення господарсько-економічних відносин, а саме: організація і проведення спортивних заходів, пошук і відбір перспективних спортсменів, забезпечення наповнюваності спортивних груп, вирішення проблем матеріально-технічного оснащення спортивного закладу, забезпечення і оцінка якості фізкультурно-оздоровчої і навчально-тренувальної роботи – це лише незначний перелік дій, які входять до господарсько-економічних функцій керівника структури, що забезпечує сферу фізичного виховання та спорту.

Ще одним пріоритетним напрямом удосконалення діяльності спортивних закладів, що надають послуги різним верствам населення – є аналіз, оцінка та прогнозування стану та розвитку в регіоні фізкультурно-оздоровчих послуг, на надання яких розраховує дана організація, включаючи дослідження діяльності конкурентів (фітнес зали, тренажерні зали та ін.)

Важливою передумовою затвердження маркетингу є виникнення і розвиток конкуренції між спортивно-оздоровчими організаціями. В умовах розвитку підприємництва ведення конкурентної боротьби є невід'ємною частиною культури ділової активності спортивно-оздоровчих комерційних і некомерційних організацій. Так, більшість керівників організацій спортивно-оздоровчої спрямованості вважають обов'язковим включення цілей конкуренції у загальний перелік стратегічних і тактичних цілей організації.

Наступним етапом є удосконалення асортименту послуг закладу з фізичного виховання та спорту. Це можливо реалізувати шляхом розширення асортименту послуг, але керівнику треба пам'ятати про обов'язкове забезпечення якості цих послуг. Якщо це освітні послуги, то співпрацювати з професійними фахівцями високого класу, що демонструють об'єктивно позитивні, достовірні результати діяльності у цьому напрямку.

В Миколаївській області широко розвинута база освітніх закладів, що готують професіоналів галузі фізичної культури та спорту на високому

рівні. А також створюють умови для професіонального зростання і підвищення кваліфікації спеціалістів сфери фізичної культури та спорту.

Ще одним шляхом управління у сфері фізичної культури та спорту є удосконалення якості сервісного обслуговування. Підвищення якості необхідно розглядати з соціальної, технічної та економічної точок зору. Якість послуги – це сукупність характеристик послуги, що означає її здатність задовольняти встановлені або передбачувальні потреби споживача.

Якість виконаної послуги – це відповідність виконаної роботи вимогам стандарту, технічним умовам, а також індивідуальним вимогам споживача-клієнта. Оптимальним значенням показника якості послуг є те, при якому досягається найбільший корисний ефект від споживання при заданих витратах на її створення та споживання. Якість послуг з фізичної культури та спорту залежить від багатьох факторів:

- технічні фактори, до яких належать технічне забезпечення спортивного закладу, нове сучасне обладнання і його обслуговування та ремонт;

- організаційні фактори – це розподіл обов'язків, спеціалізація надання послуг, форми організації надання спортивних послуг (індивідуальні заняття, заняття в групі, з тренером або самостійно та ін.), а також форми і методи контролю за наданням послуг;

- до економічних факторів належить форми і рівень зарплати персоналу, рівень витрат на технічне обслуговування обладнання, оплата за комунальні послуги та пошук технологій підвищення продуктивності праці;

- суб'єктивні фактори. В забезпеченні якості надання спортивних послуг в фізкультурно-спортивному закладі значну роль відіграє особистість тренера, що безпосередньо співпрацює з клієнтом. Тренер це людина з її професійною підготовкою, особистісно-психологічними особливостями, які по-різному впливають на перелічені вище фактори

Маркетингове забезпечення збуту послуг та розробки нових послуг. Прагнення спортивно-оздоровчих організацій до розширення збуту своїх послуг (шляхом залучення якомога більшої кількості споживачів, активізації рекламної діяльності, удосконалення системи пошуку і відбору цільових споживачів і т. ін.).

Реклама послуг з фізичної культури та спорту, що надає структура. Популяризації здорового способу життя та подолання стану суспільної байдужості до здоров'я, у тому числі за рахунок широкого впровадження соціальної реклами різних аспектів здорового способу життя в усіх засобах масової інформації; Цей напрям реалізовується за рахунок таких рекламних

засобів, як: телевізійна реклама, реклама на радіо, друкована реклама, реклама в Інтернет.

Зазначені шляхи можливо реалізувати тільки при консолідації зусиль та ресурсних можливостей громадських спортивних організацій та виконавчих органів Миколаївської області на підставі програмного підходу до розробки і реалізації. Програми із залученням фінансових ресурсів бюджету Миколаївської області, інших бюджетів та інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

Висновки. У дослідженні здійснено спробу обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління сферою фізичної культури та спорту у Миколаївській області.

Проведено моніторинг рівня управління сферою фізичної культури та спорту за допомогою анкетування курівників, тренерів та спортсменів. Анкетуванням було охоплено десять обласних центрів надання послуг населенню у сфері фізичної культури та спорту. Загальна кількість 50 респондентів серед них: керівників 10 осіб, тренерів 15 і спортсменів 35 осіб.

На основі результатів моніторингу було розроблено дві моделі управління сферою фізичної культури та спорту: процесуальну і структурно функціональну. Здійснено аналіз структурних компонентів моделей.

Проведене дослідження регіональних аспектів та моніторинг рівня управління дали можливість розробити шляхи підвищення рівня управління сферою фізичної культури та спорту в Миколаївській області. Серед яких виділимо наступні: залучення широких верств населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом шляхом використання інноваційних підходів щодо надання інформації та популяризації пріоритетних для регіону видів спорту; максимальної реалізації здібностей обдарованої молоді у дитячо-юнацькому спорті та спорті вищих досягнень; розширення можливостей надання спортивних послуг для населення з обмеженими можливостями; використання новітніх технологій фізичної культури та спорту, а також запровадження програм для розвитку системи спортивної реабілітації; об'єднання зусиль державних і комерційних спортивних закладів для розширення спектру надання спортивних послуг та забезпечення потреб у підвищенні рівня рухової активності населення; залучення програми громадського бюджету для оновлення матеріально-технічної бази спортивних споруд і майданчиків; удосконалення системи кадрового забезпечення галузі висококваліфікованими фахівцями.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення окремих механізмів управління сферою фізичної культури і спорту з врахуванням регіональних запитів, їх функціонально-організаційної структури, нормативно-правових засад діяльності.

Література:

1. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. /Державне управління та місцеве самоврядування. 2015, Вип. 1 (24), с. 176-185
2. Гасюк І. Л. Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання. Університетські наукові записки : часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. – Х. : Вид-во ХУУП, 2011. № 1(37). С. 363–371.
3. Городинська І.В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.
4. Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту. Навч. посібник для фізкультурних вузів. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
5. ЗВІТ по виконанню заходів Програми розвитку фізичної культури і спорту в Миколаївській області на 2019-2022 роки <https://www.mk-oblrada.gov.ua/oblasni-programy>
6. Миська програма «Фізична культура і спорт» на 2019-2021 рр. <https://mkrada.gov.ua/documents/30853.html>
7. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. доктора наук з фіз. вих і с.: спец. 24.00.02 “Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення”. К.: НУФВСУ, 2008. 40 с.
8. Обласна Програма "Молодь Миколаївщини" на 2016-2020 роки
Режим доступу: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/oblasni-programy>
9. Програма розвитку фізичної культури та спорту в Миколаївській області на 2019-2022 рр.; Режим доступу : <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/15465955745c2f2cf6c34b1.pdf>
10. Про фізичну культуру і спорт: Закон України № 7 від 19.11.2010 р. / Кабінет Міністрів України. К.: [б. в.], 2010. 50 с.

1.2. Management of the impact of the internal environment of the enterprise on the prospects of its development

Управління впливом внутрішнього середовища підприємства на перспективи його розвитку

За системним підходом кожна організація — це система, цілісність і життєздатність якої формується завдяки елементам управління, якими вона забезпечується. Сукупність цих елементів формує внутрішнє середовище організації. Проектування і створення внутрішнього середовища організації, відбувається з огляду на специфіку діяльності підприємства, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. При цьому система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких вона функціонує [2;3;4].

Внутрішнє середовище організації (підприємства, компанії, фірми) — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології. За певним розумінням, внутрішнє середовище розглядається, як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка, найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми [4;6;8]. Деякі вчені вважають, що внутрішнє середовище — це структура організації, її ресурси та культура [1;3;11]; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [2;5;10].

Результатами діяльності організації є її функціональна здатність до перетворення ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища. Тут, здійснює процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту цієї організації, яка зорієнтована на

виконання таких ключових завдань: а) визначення цілей; б) формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть; в) залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату; г) підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (преваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачою задля досягнення мети організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище. Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є: 1) цілі - формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей; 2) структура - формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; 3) система технологій - спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами; 4) персонал (людські ресурси) - добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку; 5) організаційна культура - має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Зважаючи на результати ґрунтовних досліджень науковців даної проблеми, можна зробити висновок, що перспективні реалії вимагають вивчення і розв'язання ряду науково-практичних завдань, пов'язаних із подальшим розвитком внутрішнього середовища підприємств як України так і міжнародних; підвищенням ефективності їх діяльності з урахуванням диверсифікаційних та інвестиційно-інноваційних складових, вдосконалення організаційно-управлінської структури, визначення на основі стратегічних імперативів принципів сталого функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Питання впливу внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємств висвітлені в роботах А.М. Баланович [1], П.Л. Гордієнко [2], О.І. Гудзь [4], І.Т. Кіщак [5,6], О.Л. Трухан [10] та ін. Аналіз праць показав, що в управлінській науці розглядається низка різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Поряд з цим, щоб визначити та реалізувати стратегію поведінки організації в міжнародному середовищі та на найбільшу перспективу, керівництво повинно мати

поглиблене уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціал та тенденції розвитку.

Метою статті є дослідження впливу внутрішнього середовища на перспективи розвитку товариства з обмеженою відповідальністю сільськогосподарського підприємства «Нібулон» (ТОВ СП «Нібулон») на національному та міжнародному рівнях. Дослідження проведено в рамках підтримки розвитку національних компаній з залученням інвестиційним капіталом, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність за тематикою науково-дослідної роботи Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського в 2018-2020 роках.

ТОВ СП «Нібулон» - провідна аграрна компанія України, один з найбільших українських сільськогосподарських виробників та експортерів. Підприємство засноване в 1991 році на території України (м. Миколаїв) за участі бізнесових структур Угорщини (м. Будапешт) та Великої Британії (м. Лондон). Тому підприємство має назву «Ні» - (г. Ніколаєв, Україна); «Бу» - (Будапешт, Угорщина); «Лон» - (Лондон, Велика Британія) - «Нібулон».

Візитною карткою підприємства є:

- ✓ наявність 44 філій у 12 областях України.
- ✓ напрями виробничої діяльності: а) рослинництво; б) насінництво; в) тваринництво; г) виробництво м'ясних виробів;
- ✓ вирощування озимої пшениці, озимого та ярого ячменю 1-3 репродукції. Основні експортні культури: пшениця, ячмінь, кукурудза;
- ✓ власність однойменних дочірніх підприємств: судноплавна компанія (створена у 2009 році) та суднобудівно-судноремонтний завод (функціонує з 2012 року);
- ✓ будівництво та обслуговування торгового флоту для покращення транспортування експортних товарів до морських суден, як на території України, так і країн-партнерів;
- ✓ судноплавна компанія є однією з чотирьох найбільших судовласників України: зосереджує свою діяльність на річках Дніпро та Південний Буг;
- ✓ здійснення за власні кошти днопоглиблювальних робіт в акваторії власних терміналів і на підхідних ділянках.

Інтерпретація теоретичних засад розвитку та систем функціонування організацій дозволяє сфокусувати увагу на практичний аспект сутності внутрішнього середовища реально функціонуючого ТОВ СП «Нібулон» за такими елементами: а) цілі організації; б) структура організації; в) система технологій; г) персонал; д) організаційна культура.

Ціллю формування і перспективного розвитку організації є бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників - особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження). Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятись. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій - вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені. Як правило, організації визначають і реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і розвитку.

Часто цілі функціонування і цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Щоб не спричинити ослаблення і навіть припинення функціонування організації, їх необхідно узгоджувати. Визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спершу визначається глобальна, основна ціль організації, відтак здійснюється її декомпозиція (розподіл) на підцілі, які визначаються сукупністю необхідних для досягнення головної цілі ресурсів. Процедура декомпозиції продовжується стосовно кожної підцілі доти, поки не буде достатньою для вирішення завдань на певному управлінському рівні.

Чітке уявлення контурів і основних завдань організації, потребує використання методу «дерева цілей», у якому кожна нижча ціль є засобом реалізації найближчої вищої цілі. Якщо ціль не разовий захід, тобто отримання бажаного результату передбачає регулярні цілеспрямовані дії, актуальність яких протягом значного періоду безсумнівна, то виділяють структурні одиниці, які відповідатимуть за досягнення результатів. Це означає, що діяльність щодо забезпечення досягнення кожної такої цілі стає функцією структурної одиниці. Кількість і склад структурних одиниць встановлюється за числом вершин графічної моделі. Залежно від трудомісткості функціональних обов'язків і обсягу робіт структурні одиниці можуть бути більшими або меншими частинами організації, елементами мікроструктури (робочі місця чи посади), мезоструктури (структурні підрозділи, дільниці, цехи, відділи), макроструктури (самостійні підрозділи організації, наприклад, підприємства, що входять до складу концерну).

Побудова «дерева цілей» допомагає узгодити діяльність підрозділів організації при вирішенні будь-якого конкретного завдання, пов'язаного з її

розвитком. «Дерево цілей» дає змогу уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій і одержати інформацію щодо їх важливості. На основі цілей організація формулює завдання, котрі слід вирішити в процесі досягнення цілей. Завдання конкретніші від цілей і мають не тільки якісні, а й кількісні, просторові і часові характеристики.

Цілі підприємства - це сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу. На відміну від місії, яка задає загальні орієнтири, напрями розвитку підприємства, що визначають сенс його існування, цілі фіксують кінцеві етапи, до яких воно прагне. З обґрунтування цілей, як правило, починається робота над формуванням стратегії підприємства, оскільки заради їх досягнення воно формується, функціонує і розвивається як соціальна система.

Стратегічними цілями ТОВ СП «НІБУЛОН» є: а) створення унікальної логістичної системи та відродження судноплавства і суднобудування на території України; б) підвищення стандартів якості виробництва сільськогосподарської продукції; в) виробництво натуральної та екологічно чистої продукції; г) забезпечення світової продовольчої безпеки.

Протягом 30 років діяльності компанія визначила власну концепцію корпоративної соціальної відповідальності, яка полягає у системній цілеспрямованій роботі у різних сферах життя громади. «Усе дуже просто: якщо ти дійсно хочеш покращити добробут суспільства, то маєш працювати на всіх рівнях (всередині компанії, у взаємодії з громадою, у відносинах з владою, партнерами) та за всіма напрямками (медицина, освіта, благодійність, охорона довкілля та культурно-духовної спадщини тощо)» [9].

На основі визначених цілей компанія «НІБУЛОН» формулює стратегічні завдання, котрі слід вирішити в процесі досягнення цілей, зокрема, переорієнтувати перевезення зернових вантажів з автошляхів на водні магістралі. Для цього вона активно переорієнтовує свої вантажні потоки на водний транспорт, щорічно збільшуючи обсяги перевезень внутрішніми водними шляхами. У найближчі роки логістика компанії практично повністю буде переорієнтована на водний транспорт. Запланована частка до 2 %, що припадає на автомобільні перевезення, – це переміщення продукції з елеваторних комплексів на перевантажувальні термінали, які розташовані на річках. З цією метою підприємство сформувало найсучасніший в Україні автопарк вантажного транспорту, що дозволяє підвищити ефективність не тільки автомобільної, але і річкової логістики вантажних перевезень компанії. У 2018/19 маркетинговому році судноплавна компанія «НІБУЛОН»

транспортувала внутрішніми водними шляхами України понад 3,5 млн тонн вантажів, виконавши 873 рейси. Входячи до десятки лідерів з експорту сільськогосподарської продукції ТОВ СП «Нібулон» займає провідну роль у реалізації цієї продукції з Миколаївської області та України в цілому. За питомою вагою зернові вироби експортувались переважно в Індонезію (18%), Китай (16%), Бангладеш (10%), Єгипет, Турцію і Саудівську Аравію (6-8%). В 2019-2020 маркетинговому році аграріями України експортовано більше 23 млн тонн зернових культур. На зовнішні ринки поставлено 12,9 млн тонн пшениці, 3,5 - ячменю, жита - 0,5, кукурудзи - 6,5 млн тонн, борошна пшеничного - 143,6 тис. тонн [5].

Компанія ставить перед собою стратегічне завдання - будувати найсучасніший флот, що вимагає наявності сучасного суднобудівного заводу. На підприємстві проводиться реконструкція і модернізація наявних потужностей суднобудівно-судноремонтного заводу «НІБУЛОН». Підприємство спеціалізується на повнокомплектному будівництві суден і плавспоруд до 140 метрів, судноремонті та виконує проектно-конструкторські роботи. Власний флот компанії нараховує 82 суден різних типів і призначень. На суднобудівельному та судноремонтному заводі компанії потужності дозволяють знаходитися до 7 суден: будівництво 2 нових та ремонт і суднобудованих - 5 одиниць, що здійснює колектив майже 1000 суднобудівників. В стратегічному плані спрямованість компанії направлена на формування сучасного логістичного ланцюга, який сприяв тому, що в 2019 році нею річками України перевезено 3,8 млн тонн вантажів (на 35% більше попереднього року). Більше 3,0 млн тонн транспортовано річкою Дніпро , більше 800 тис. тонн - Південним Бугом. Поряд з аграрною продукцією річками перевозилась металопродукція, залізобетонні конструкції, будівельні матеріали, баштанні культури [7].

Відповідно до викликів конкурентоспроможності компанія здатна до диверсифікації виробничої сфери. ТОВ СП «Нібулон» в рамках підтримки розвитку м. Миколаєва заявляє про прийняття участі в проекті заміни двох понтонів пішохідного мосту через річку Інгул за 2,6 млн грн (при очікуванні вартості цього виду робіт 3,1 млн грн). Після проведення додаткового ремонту і технічного оновлення окремих механізмів і агрегатів на суднобудівельно-судноремонтному заводі «Нібулон» судно забезпечення ВМС України «Балта» пройшло плановий етап ходових випробувань (листопад 2020 р.).

СП ТОВ «Нібулон» цілеспрямовано і послідовно реалізує інвестиційний проект з відродженням судноплавства у внутрішніх водних шляхах України, будує судна різних типів на власному суднобудівельному-судноремонтному

заводі та розширює межу сучасних річкових терміналів для перевезення зернових культур. Будівництво 13 річкового перевантажувального терміналу (Дніпропетровська область) здійснено за підтримки міжнародних фінансових партнерів компанії: Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкцій та розвитку Міжнародної фінансової корпорації. Загальна вартість інвестиційних вкладень в будівництво об'єкта склала близько 23,0 млн дол. США [5;9]. У компанії є неписане правило за зразком, як «нібулонівський стандарт», зокрема термінали такого рівня з високим рівнем автоматизації виробничих процесів, як правило, зводяться в максимально стислий термін – 3 місяці. Для цього залучаються профільні спеціалісти, щонайменше 150 різних організацій з України (на будівництві працювало до 1,5 тис. людей). Обладнання надходило з Італії, Іспанії, Німеччини, Англії та інших країн.

Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші. Здійснення розподілу праці і координування дій виконавців — одне із найважливіших завдань менеджменту, розумне вирішення якого дає змогу організації бути продуктивнішою порівняно з конкурентами. Результатом горизонтального та вертикального розподілу праці є структура організації. Структура організації — це логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо. Структура апарату управління компанії ґрунтується на вертикальному розподілі праці, внаслідок якого встановлюється кількість рівнів управління, вибудовується управлінська вертикаль і формуються скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими здійснюється керівництво або передається інформація на вищі рівні управління. За змістовним наповнення структура апарату управління — розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

«НІБУЛОН» має вертикально інтегровану структуру, що включає 50 підрозділів у дванадцяти областях України та характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні. Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджерам середньої ланки підпорядкована певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців. Професійний колектив та сучасне лабораторне

обладнання терміналів підприємства, забезпечують швидке і якісне обслуговування без тривалих черг, що дозволяє партнерам компанії планувати свою діяльність, реалізовувати продукцію за ринковими цінами, активізувати логістику і економію коштів на транспортуванні продукції, оскільки термінали є частиною сучасної інфраструктури та провідником на світовий ринок зернових культур, сприятиме набуття ними статусу суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

За загальноприйнятим розумінням технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги). Основна характеристика сучасних технологій — мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища організації. Використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами на її виготовлення). Тому організація повинна вчасно змінити існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Впровадження нової технології передбачає нові знання працівників, що зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів. Нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що спричинить перерозподіл функцій і зміну організаційної структури. Вибір технології компанією здійснено з огляду на вимоги того сегменту ринку, для якого вона працює. Тут слід надати відповідні роз'яснення. В одному випадку конкурентоспроможність досягається низькою вартістю - тоді необхідно брати до уваги можливості стандартизації та уніфікації, застосування засобів механізації чи автоматизації виробництва; в іншому разі - унікальністю та якістю товару: тоді найважливіше - гнучкість та універсальність технології, її здатність індивідуалізувати продукт чи послугу відповідно до особливих запитів споживача.

Компанія «НІБУЛОН» обробляє понад 82 тис. га земель сільськогосподарського призначення в 12 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. Від загального обсягу виробленої зернової продукції 90% традиційно складає високоякісне продовольче зерно. Використовуючи передові агротехнології та техніку «НІБУЛОН» стабільно забезпечує виконання комплексної технології вирощування сільськогосподарської продукції на орендованих землях, а також надає послуги іншим господарствам

з обробітку ґрунту та збирання врожаю. Для забезпечення високої якості зерна, урожайності та збереження родючості ґрунтів підприємство застосовує сучасні комплексні мінеральні добрива, використовує найкраще насіння та засоби захисту рослин виробників Eurals Semences, Syngenta, Pioneer, Monsanto. Постійно випробовуються інноваційні продукти й технології, завдяки яким рівень виробництва залишається стабільно високим.

Одним з найважливіших факторів підвищення врожайності та якості зерна є диференційоване застосування строків сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз складних добрив. Кожен рік колектив компанії удосконалює свою роботу, оптимізує всі витрати та виконує технологічні операції в оптимальні терміни, що дає позитивні результати. У виробничих філіях компанії «НІБУЛОН» діють машинно-тракторні станції, завданням яких є забезпечення виконання повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях [9]. На підставі обробітку сільськогосподарських земель в Миколаївській, Житомирській, Луганській, Хмельницькій, Черкаській, Харківській, Вінницькій та Сумській областях в 2021 році компанія збиратиме урожай на площі майже 31,5 тис. га (озима пшениця – 28,4 тис. га; озимий ріпак – 2,1 тис. га; 1,4 – озимий ячмінь).

Морський перевантажувальний термінал з причалом власності «НІБУЛОН» призначений для перевалки зернових та олійних культур, розташований в Миколаєві. На терміналі функціонують сучасні комплекси з приймання, відвантаження, сушіння та очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. тонн. Компанія має можливість приймати сільськогосподарську продукцію різної якості з подальшим доведенням її до експортних кондицій і забезпечує її експорт з гарантованою якістю у відповідності до вимог світових стандартів. Введення в експлуатацію в 2018 році елеваторного комплексу з перевалки зернових та олійних культур у складі перевантажувального терміналу ємністю 43 тис. тонн, призвело до того, що загальна ємність зерносховищ, розташованих на території підприємства, в Миколаєві, зростає до 173 тис. тонн. Це дає змогу роздільно і одночасно зберігати значну кількість культур і проводити розподіл зерна за якістю, завдяки чому сільгосптоваровиробники гарантовано можуть розмістити на зберігання зерно, а компанія — відокремлено зберігати та забезпечувати якість продукції. Після введення в експлуатацію елеваторного комплексу проведено реконструкцію інженерного корпусу, куди переміщено частину лабораторії, основне завдання якої – аналіз продукції, що приймається із залізничного, водного транспорту та

відвантажуються на експорт, а також контроль процесів сушіння та очищення зерна.

У компанії створені всі необхідні умови для отримання швидких і точних результатів при визначенні якості продукції, Дотримання підприємством високих стандартів якості сільськогосподарської продукції є однією з важливих умов, завдяки яким компанія користується довірою як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівнях. Згідно з оцінками міжнародних компаній оснащення виробничо-технологічної лабораторії перевантажувального терміналу, хіміко-технологічних та виробничо-технологічних лабораторій структурних підрозділів компанії «НІБУЛОН» відповідають вимогам світових стандартів.

З гуманістичних підходів та соціальної відповідальності перед суспільством компанія робить реальний внесок у забезпечення сталого розвитку та світової продовольчої безпеки. Нині продовжується обмін необхідною інформацією між організаційною радою, створеною при Міністерстві постачання та торгівлі Єгипту та робочою групою з боку компанії щодо можливості вкладення інвестицій в Єгипет. Це включатиме модернізацію наявних елеваторів Єгипту, будівництво нових, а також зведення флоту на суднобудівних заводах країни для перевезення зерна річкою Ніл та її рукавами. На підставі багаторічної співпраці у сфері міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності в 2021 році проведено зустріч з Міністром сільського господарства Йорданії з перспектив поставок кукурудзи до Королівства (зокрема з 2008 року компанією до Йорданії поставлено майже 2,6 млн. тонн збіжжя).

На сучасному етапі економічних відносин суспільства зростає роль людського фактора в діяльності організацій, що зумовлює необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і бажаний тип виробничих відносин. Система управління персоналом підприємства направлена на формування кадрового резерву для забезпечення потреби у керівниках вищої та середньої ланки. Досягається це шляхом реалізації постійно діючої програми підбору та підготовки молодих спеціалістів, які після закінчення університету проходять багаторівневе навчання і вже в якості керівників направляються у нові філії. Резерв формується цілеспрямовано як на наявний перелік посад, так і на перспективу для забезпечення гнучкості й надійності управління. В умовах ринку значно підвищуються вимоги до працівників: на перше місце виходять ініціативність, креативність, здатність знаходити нові рішення у складних, нестійких умовах господарювання. У компанії «НІБУЛОН» переконані – успіх

починається з успіху кожного члена команди і залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації. Починаючи з 2004 року компанія незмінно додержується політики підготовки власного кадрового резерву із числа молоді – випускників вищих навчальних закладів. В компанії працює 67% чоловіків та 33% жінок, 45% персоналу мають вищу освіту, 33% професійно-технічну, 21% середню. За віком на підприємстві працює 49% від 36-60 років, 32% віком від 26-35 років, 12% віком 18-25 років, 5% віком більше 60 років [5].

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а колегами по роботі. Організаційна культура - це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації. До складових організаційної культури відносять: філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими ведеться «гра» в організації; психологічний клімат в організації, який виявляється у характері стосунків між працівниками та при контактах із зовнішнім середовищем; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів тощо).

За роки незалежності України компанія інвестувала в економіку держави більше 2,1 млрд дол. США; налагоджено відродження водних транспортних артерій річок Дніпро та Південний Буг; побудувала ряд функціонального призначення філій та сучасний річковий флот, сучасні автоматизовані термінали та формує логістику світового міжнародного рівня. Реалізуючи принципи соціальної відповідальності бізнесу компанією в медичні проекти в Миколаївській області вкладено більше 100,0 млн грн (зокрема, це «реанімація» Миколаївського обласного центру лікування інфекційних захворювань – 37 млн грн, вдосконалення матеріальної бази інших лікувальних установ м. Миколаїв та області). У відповідності до викликів сьогодення, пов'язаних з захворюванням світової спільноти, реалізація «антиковідної» програми в м. Миколаїв підприємством оцінюється приблизно в 20,0 млн грн (зокрема, введення в експлуатацію кисневої медицини,

розрахованої на безперебійне постачання 38 індивідуальних точок доступу в Миколаївській міській дитячій лікарні №2 коштувало 5,0 млн грн. Виконання робіт з централізованого постачання киснем 150 ліжок та їх комплектування обладнанням кращих європейських виробників Миколаївської обласної лікарні №1) здійснено на суму майже 20 млн грн.

Висновки. Внутрішнє середовище організації визначають її внутрішні фактори – ситуаційні рушійні сили всередині. Основними факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники. Від своєчасного врахування та оцінки факторів внутрішнього середовища залежать ефективність виробництва, рівень фінансової стійкості, безпека розвитку, конкурентоспроможність й ефективна діяльність підприємств. Діяльність компанії «НІБУЛОН» – є ефективним прикладом підприємницької діяльності в аграрній та обслуговуючих сферах, на внутрішньому та зовнішньому ринках і побудови соціально відповідального бізнесу.

Результатами дослідження засвідчено зокрема про наступне:

а) тридцятирічний досвід діяльності компанії переконливо засвідчив результати її позитивної роботи: по-перше в сфері вдалого менеджменту визначення ситуаційних цілей, завдань організації та контролю за їх виконанням; по-друге плідна співпраця бізнесу на національному і міжнародному рівнях, незважаючи на ті чи інші впливи та політичні уподобання як місцевих державних службовців так і на державному рівні.

б) за своїм організаційно-функціональним призначенням внутрішнє середовище СП ТОВ «Нібулон», завдяки лідерським якостям керівництва є ринково-спроможним серед конкурентів та здатним до адекватного і своєчасного реагування на наявні і потенційні можливі виклики у виробничій та суспільній сферах на національному та міжнародних рівнях;

в) підприємству властива наявність власної системи конкретних дій з формування підприємницької політики, збереження інтелектуального потенціалу та людських ресурсів, розробки та реалізацій соціально значимих проектів для співробітників та населення, де реалізуються виробничі потужності підприємства;

г) наявність неписаних «власних стандартів» компанії, що реалізують її успішну діяльність у досягненні визначених цілей та завдань підтверджують її конкурентоспроможність з національними та світовими конкурентами.

В практичному плані результати науково-практичного пошуку спрямовані на використання: а) в подальших розвідках науковців теоретичного обґрунтування впливу внутрішніх факторів на середовище компанії; б) керівниками реально функціонуючих підприємств для оцінки

наявного стану підприємства та прийняття відповідною, щодо вдосконалення (реорганізації) впливових структурних елементів внутрішнього середовища компанії та її перспективний розвиток.

Подальший розвиток ТОВ СП «Нібулон» потребує формування гармонічного законодавства України, яке б сприяло розвитку суднобудування та судноплавства, зокрема прийняття закону щодо врегулювання останнього на внутрішніх водних шляхах.

Поряд з цим диверсифікація виробничої сфери компанії дає всі підстави для розширення реалізації її потенціалу у міжнародному виробничому та обслуговуючому співробітництві. Це в свою чергу потребує подальших досліджень як сутності так і вдосконалення впливу факторів внутрішнього середовища організації на її перспективний розвиток.

Література:

1. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій : дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 8.00.04 / А.М. Баланович. – Харків, 2018. – 343 с.

2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. - Київ: Алерта, 2016. - 404 с.

3. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. — Харків : Вид-во ХНАДУ, 2017. — 133 с.

4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О.І. Гудзь // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 346–352.

5. Кіщак І.Т. The effectiveness of public and private enterprises. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-29-0; 68-83 p.

6. Кіщак І.Т. Теоретико-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / І.Т. Кіщак, А.В. Слюсаренко // Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Економічні науки: збірник наукових праць». - № 1(12) червень 2019. - Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2019. - с. 49-56.

7. Козлов С. «Нібулон» протягнул руку помощи / Вечерний Николаев. №88(4390). - 2020. - 26 ноября.

8. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.Лозовський, М.Дячук // Науковий

вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Економічні науки: збірник наукових праць». Миколаїв.– 2018. – № 2 (11). – С. 31-35.

9. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nibulon.com>

10. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] /О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1 (47). - С. 137-140. – Режим доступу <http://eztuir.ztu.edu.ua/2152/1/27.pdf>

11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. - Київ : КНЕУ,2015. - 384 с.

1.3. Prospects of Ukraine in world food markets

In terms of market producers of agricultural products trying to become full participants in foreign economic activity. Development of foreign trade of agricultural enterprises in today's Ukraine proves the need for significant transformation of economic relations, covering production, motion, exports of agricultural products. However, the efficiency of foreign trade regional agricultural enterprises is impossible without the appropriate infrastructure that will ensure the free movement of agricultural products for agriculture raw materials and capital goods from exporters and importers to consumers. With the elimination of the state system of contracting agricultural foreign trade old infrastructure was unable to ensure the effective functioning of agricultural producers. There were many private agencies that do not have adequate logistics and bought and exported products for the non-transparent, resulting in significant shadowing of the activity. Need a specific market infrastructure for transparent procedures for export, including mediation commercial structures, as well as harvesting and extensive sales network, focused on a large number of buyers and sellers and different product batches.

The purpose of the article is to study the possibilities of Ukraine in world food markets in modern conditions.

Problems of agriculture research is devoted to the production and export of agricultural products Ukrainian scientists, in particular: V. Andriychuk [1], M. Ilchuk [2], S. Kvasha [3], A. Klyuchnik [4], S. Melnyk [5], and others. Among foreign scientists paid attention to this issue: P. Abbott [6], A. Azoev [7], J. J. Reimer, S. Kahn [9], L. Twiten [10], M. Lee [11], G. Orkett [12], W. Myers, M. Helmar [13] and others.

Without diminishing the importance of the scientific achievements of these scientists, it should be to state that the spheres of complex study are insufficiently elaborated and assessment of the effectiveness of exports of domestic agricultural products in the world food market in the context of integration.

A partial solution of the problem of formation of the infrastructure of foreign economic activity took place in June 2000. publication of the Decree of the President of Ukraine "On urgent measures for the formation and functioning of agricultural markets." The decree was violated two main objectives: the creation of market infrastructure, forms and mechanisms of organized wholesale and direction of trade flows of agricultural products, including export through transparent procedures for the agricultural market.

The modern infrastructure of foreign economic activity in Ukraine is in the process of formation in accordance with the development of agrarian relations in the country. A characteristic feature of the infrastructure development of foreign economic activity in modern terms is that in it there are many intermediaries - partners agribusinesses, but call their infrastructure institutions can only conditionally. These brokerage firms do not provide an acceptable price for producers, while having this brokerage significant benefit, and agricultural producers lose a significant portion of profits.

The need for further development and operation of infrastructure FEA farms dictated by the challenges of globalization. Today, most national agricultural exporters need support, which is based in cooperative efforts of farmers to obtain the necessary information, harvesting, processing and marketing of its products, obtain loans for the purchase of modern equipment, the use of new technologies in crop and livestock production.

Of concern as to improve the management of foreign trade of agricultural enterprises at the regional level are:

- The lack of a competitive market for agriculture production and subsistence farming, which is more than 80% of production;
- The absence of targeted programs financed from local and state budgets for the purchase of equipment, vehicles and towing tools that would enable to operate and develop the newly established agricultural companies that provide services;
- Inadequate supply of equipment procurement and marketing and processing companies in the region, service cooperatives need to upgrade the existing resource base, which is formed by the worn-out equipment for agriculture, which often breaks down and needs repair;
- Limited access to credit due to the lack of sufficient collateral.

Formation of external infrastructure includes a comprehensive multi-level system, whose purpose - to promote the growth of export potential and, on that basis, satisfy the interests of exporters, producers. Development of a comprehensive foreign trade infrastructure involves solving these problems step by step, the development of common information, marketing, logistics environment for foreign trade. Infrastructure foreign trade must generate price signals as a result of the interaction of supply and demand [1].

Along with other problems of domestic farmers for a long time no civilized infrastructure for agriculture wholesale markets where farmers could sell profitably grown crop, which significantly slows down the dynamics of foreign economic activity [2,3]. The marketing problems of domestic farmers could be solved by building an extensive network of wholesale markets of agricultural products (hereinafter - WMAP) [5].

Thus, the nominally large number of markets, realizing small wholesale agricultural (350 markets), the wholesale Infrastructure foreign trade in Ukraine practically absent (except may be considered wholesale markets for agriculture products: cattle market (Zhashkiv Cherkasy reg.), "Shuvar" (Lviv), "Kopan" (Kherson), "The Wizard" (Kiev region..)) This has several explanations: unresolved land laws and lack of cheap land near large cities to organize WMAP, the need for large investments and long-term investments payback period (about 10 years), unregulated market administration fees (local authorities may set a high market fees, which will reduce performance) [6].

Establishment of such markets in the regions will take 20 to 30% for agriculture products grown by small-and serednotovarnymy farms with shadow on a transparent market will provide public bidding between manufacturers and their customers and the formation of a fair price for both parties. Moreover, contribute WMAP [7]:

- Improving the sales process more efficient use of channels, unfair competition, confrontation, customer satisfaction and the quality of products;
- Expansion of marketing services for agriculture products for the commodity;
- Increasing the efficiency of agriculture and processing enterprises.

This is especially true in European integration aspirations of Ukraine, because wholesale silhosprynky can play a leading role in the implementation of agricultural production to European countries [8]. The problem for local farmers is that in the EU there are strict requirements for quality standards. And despite the fact that Ukraine has made clean for agriculture products that celebrate the potential European buyers, it is not standardized, so it does not enter the European market.

The adoption of the Law of Ukraine "On the wholesale agricultural markets" should ensure the formation of organizational and technologically similar patterns of regional markets, able to provide an open and efficient movement of goods flows for agriculture products [6,7].

Formation infrastructure FEA through a network of wholesale markets (regional and interregional importance) will improve the quality for agriculture products, especially perishable, ensure that the logistical aspects of the issues of transport, packaging and storage of goods; producers easier access to markets and to the necessary information on request consumers, provide jobs, help reduce the execution time of customer orders. In addition, the functioning of wholesale markets can be used as an effective tool in the management of state measures of agricultural policy at national and regional level and provide not only food security but also enhance national competitiveness of agricultural products on the international level and, on this basis, the effectiveness of foreign economic activity [14].

The reorientation of agriculture according to the world market forces to alter the activity of many traditional supply and marketing, manufacturing, finance, management, human resources departments and services, requires creativity, applying innovative solutions to meet the needs of consumers in terms of product range, quality, timing of products and services. Creating a structure that would be made a management fea regional farms, now acquires a special significance in connection with the further development of markets for agriculture raw materials and food in general, the needs of agricultural producers. It is therefore necessary to develop effective organizational and functional model fea Coordination Centre as part of the target market infrastructure area.

In the current context of globalization there is need for effective use of various forms of integration into the global market. It is necessary to determine the understanding of the essence of the strategy, its main focus, thus arises the need for relevant studies.

To facilitate effective implementation of the export potential of Ukraine is one of the most important elements of the state industrial and structural policy. An important factor influencing the formation of the state of the international competitiveness of domestic enterprises is the policy of export promotion. Its tools include measures of state support, which focused on the production and marketing of goods and services the economy on foreign markets. As the experience of countries which export is a high proportion of gross domestic product, the market itself can not create sufficient conditions for dynamic export. Export promotion helps improve the balance of payments, increases economic growth and create jobs. It combines the efforts of individual companies in general economic export-oriented

growth strategy, supporting their international competitiveness and encourages export operations. Promote export diversification promotes export commodity palette and export markets, the transformation of enterprises, in particular SMEs, in the long term exporters flow of resources in the field of high-performance, increasing the share of high-tech products (products with high added value) in the exporting country.

The concept of export promotion appears at the end of the XIX century., Laying the foundations of public policy to stimulate exports as a component of foreign policy. Scientific research on export promotion has a complex history that has led to differences in the definition of its concept, types, objectives and instruments [7]. With the development of the world economy is gradually redefining the concept of the semantic content of export promotion.

Most modern definition of "export promotion" understands it as a set of tools and measures mainly public or semi-public nature of that act physically (value) increase export or transformation neeksportuyuchyh companies in exporting.

State regulation of companies and enterprises concerned with export activity formed on the basis of the law of a state support of export of Ukrainian origin.

The basis for sustainable development of the economy is to create a modern market infrastructure, creating a highly complex and competitive industry, increased foreign trade, the indirect foreign business entities - industrial and business structures. [1] Processes taking place in Ukraine's foreign trade, differ somewhat from the overall picture of the world in general. This is due to the specifics of the region, and is the result of an evolutionary process in foreign policy and economy of the state. Instead of Ukraine provides high technology products on the world market for the products of low readiness, technological so-called "raw" and serednotehnohichnu engineering products, both ready zakupayuchy expensive foreign technology, which requires concurrent purchase expensive additional services (installation of equipment and its subsequent maintenance). Also characterized by its trade balance negative values.

As commodity structure of trade relations, the dominant export shipments metal and metal products, chemicals, machinery, agricultural products. The structure of exports of the state - an extremely unproductive: during the years of independence from 50% to 60% of exports are raw products (for comparison, even in developing countries, raw production is only 40%, and in general, carried out calculations on the world market 2010 the share of primary processing of only 20% and finished products - 80% of the total. Ukraine continues to export to international markets of raw products (grain, steel products), which are the most subject to the impact of changing prices on world markets. However, production capacity and

capacity of domestic enterprises can produce products similar to that which represents a significant share of imports of goods. Lack of a clear policy aimed at supporting the production of such goods, making Ukrainian economy vulnerable and dependent on conditions in major world markets. Thus, today there is an urgent need to establish an institutional framework for the implementation of the state support the introduction of financial instruments for export development, which will provide further development and expansion of domestic economic potential and consolidate the traditional and new markets. conditions in the growing negative trade balance, special attention should given to stimulate export activity of domestic producers. Supports export is one of the top priorities of the state industrial policy.

The problems in Ukraine's foreign trade in the process of entry into the world economy is irrational economic structure, and hence maloperspektyvna model of international specialization. This is due to the fact that Ukraine exports products to international markets, which tend to have a low degree of processing (products of agriculture and food products, ores, metals, primarily black, chemicals, etc.). In addition, in those markets dominated by tough price competition and the benefits can quickly move to other countries, especially when countries get along on restrictive, discriminatory trade and economic activities. However, there is very little supply of Ukrainian goods to vysokodynamichni markets, which determine the prospects for the world economy.

In recent years, there are positive changes in the geographical structure of foreign trade, especially exports of Ukrainian goods. There is a shift of the markets of foreign countries. Expected to further increase in Ukrainian exports to foreign countries, including the countries - members of European Union. At the same time, and increase trade with the CIS countries, especially Russia. Given this, the integration of Ukrainian economy into the world economy has seamlessly combined total for all regions of the approaches to the implementation of a specific set of measures for some of them. One of the important directions of export potential of Ukraine should be a deepening of trade relations with the EU, in which the crucial task is to create a free trade area and the resulting increase in sales of finished products and high-tech products.

Traditional Ukrainian export-oriented markets of CIS countries as a result of cooperation and specialization of the national economy, rooted in Soviet times. In relations with the countries - members of CIS Ukraine principal position will be to the need to establish between the free trade regime based on rules and principles of the WTO without any limitations and exclusions.

Markets Middle East, Africa, Latin America and some countries in the Asia-Pacific region is the most promising for Ukrainian sales of agricultural products,

machinery and metallurgy. Perspective is the expansion of cooperation with the countries of Asia, Africa and Latin America in the military-technical cooperation, joint implementation Ukrainian technologies further joint development of national and regional markets.

It should be noted that a significant deterrent effect on Ukrainian exports makes a range of factors, among which the most important are the following [4,5]:

- Low competitiveness of industrial products;
- difficult financial situation of most manufacturing firms and conversion industries, making it virtually impossible to invest in promising export-oriented projects through internal resources;
- artificially control rate in the "currency corridor" narrows the possibility of using the exchange rate factor to promote exports;
- insufficient development of national certification systems and quality control of exports against the backdrop of a significant enhancement in recent years to consumer demands and environmental characteristics, as well as to the safety of products sold in the markets of industrialized countries;
- anticipatory rise in prices for products and services of natural monopolies in comparison to higher prices for products manufacturing and agricultural products;
- lack of expertise and experience in the field of exports in most Ukrainian businessmen, and lack of co-ordination of their activities in foreign markets and others.

For the development of foreign trade enterprises to overcome the constraints proposed a draft national strategy for export development is designed to Ukraine until 2020. It has two stages of its implementation. The first stage - up to and including 2012 - is short-term, the second - up to and including 2020 - long-term. For the period before 2012 the main efforts of relevant government agencies should concentrate on the development of institutional support structure of Ukrainian exports and implementation of all possible mechanisms and tools to stimulate and support it. Institutional support involves the creation of conditions in the country of export of Ukrainian production and operation of export support at both the state and the public and private levels. Institutional development will be achieved by expanding and improving the efficiency of existing functions of government and institutional framework for the implementation of new mechanisms that can be used in this field. Implementation and functioning of the state support for exports should be provided with proper training and appropriate laws and regulations as well as standards for analysis of existing regulations to identify and eliminate the contradictions that affect the performance of such activities of state bodies and subjects facilities management.

Thus, a necessary condition for the intensification of foreign trade at present is, above all, more efficient use of large domestic export potential and concentration of efforts of Exportable power companies. In terms of effective implementation in Ukraine developed state export promotion program to coordinate all the activities of export expansion and improvement of its structure by increasing the share of high-tech products observed increase in the share of finished products in Ukrainian exports, which primarily provide sustainable economic growth. The concept of strategy is fundamental in the theory of strategic management, because it is a unifying mechanism for the purposes of capacity (capacity) and conditions (the environment). Based on the order of business, it determines the means by which the company can turn their strategic intent to market advantages by interacting with factors external influence, without that its effective adaptation to changes in the strategic environment of uncertainty and variability of the environment is impossible. The situation is also complicated by the lack of coordination of the processes taking place within enterprises, inadequate market requirements of economic management.

The term "strategy", "included in administrative terms in the 50-ies of XX century, When the problem of timely response to sudden changes in the environment have gained importance. Originally, this concept was unclear. Dictionaries do not help, because the old tradition followed when the word "strategy" was applied exclusively in military practice. Strategy is a unifying mechanism for the purposes of capacity (capacity) and conditions (the environment). Trends of modern economic environment characterized by high dynamism, the intensification of structural changes, increased competition. acquires features of comprehensiveness, complementarity and mutual causation processes in the environment. these phenomena necessitates research to find new mechanisms and methods of strategic management, the core of which is a strategy that should correspond to the transformation of the national economy, influence and harmonize relationships between factors internal and external environment. In scientific literature used by a large number of different approaches to determining the meaning of "strategy." The author believes that the development strategy of foreign trade is important to ensure its adaptability to conditions that are constantly changing, ground main directions of economic enterprises. It is clear that the diversity of factors of agricultural enterprises difficult areas to consider in developing strategies due to inability to give an accurate quantitative assessment of future economic conditions in a specific period. Therefore, the rationale for the strategy it is important to follow the principle of sufficiency, ie, of the factors that significantly affect the efficiency of the socio-economic system and its structural

components. One of the major points of strategy formulation and implementation of foreign economic activity of enterprises of agricultural sector - to balance their development, taking into account the needs of both domestic production and the need for FEA. Therefore, the need for logistical and human resources in the implementation of various strategic options for development should be based on the most advanced technologies and projects, but compared to the real possibilities of companies in specific periods.

In the strategic planning process is determined by the potential success and its components under certain conditions, and different ways to use the factors of production. In other words, strategic planning is focused on the success of the tasks definable mission of the company, because it not only takes into account the influence of various factors and conditions of production, but also creates them if necessary. It should be emphasized that each entity is unique in its own way, so the process of developing a strategy is unique, because it depends on the direction and dynamics of its development potential, characteristics of manufactured goods (services) of the economy and many other factors.

As a result of the reform of the agricultural sector there is a real possibility multivariate strategic directions of its development. The most common areas of most author considers the following.

1. The introduction of sound technologies and the transition to the use of high-performance hardware, the application of scientifically based system of agricultural production.

2. Providing agricultural sector necessary material resources in an appropriate range and concentration ratio by means of a special fund economic development of the economy, targeted use of the formation of logistics involving depreciation fund and deductions from profits to expand production subsidies.

3. Upgrade organizational and productive structure and management structure in order to more rational use of land, means of production and labor.

4. Optimization of specialization and rationalization of sizes in improving inter-farm and vntrishnohospodarchyh organizational and economic relations on the basis of the formation of horizontal and vertical integration, cooperative relations.

5. Improving economic mechanism based on motivational resources saving and rational use of productive resources management.

6. Expanding the scope of marketing management.

Thus, the development and implementation of strategies for foreign trade enterprises of agricultural sector contributes to its efficiency and maintain competitiveness at the required level.

The formation of market relations, the formation of new competitive business organizational structures of different forms of ownership, increased competition led to the current state of agriculture in Ukraine and Nikolaev region in particular, the priorities and directions of its activity. Today, farms are required to adapt to volatile and uncertain market conditions. The current stage of the operation and development of the national agri-food market is closely related to its restructuring towards competitiveness, because it requires not only the impact of the global markets, but also the challenges of globalization. So expect to succeed is possible only if the use of trend consisting in world food markets.

The high dynamism of modern economic, political and social factors require in-depth research the effects of changes taking place in global agricultural markets in the agricultural sector and the level of consumption of food, the development of new models of national agri-food market saturated with competitive products to meet domestic food needs and expansion of export opportunities.

The main purpose of the article is to study the fundamental issues of market agri-food products, trends, consisting in this market, and the prospects of Ukrainian enterprises in the context of globalization and in the context of the country's membership in the WTO.

A promising step for the further development agri-food market of Ukraine was, to some extent, the entry into the World Trade Organization. The WTO operates since 1995 and is the successor to the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). WTO is based on agreements reached in the Uruguay Round multilateral negotiations (1986-1994).

The purpose of entering into this global organization is international recognition of Ukraine's compliance standards generally accepted in the world of international trade relations, and therefore, entering as an equal partner of the international economic community. Indeed, in the current context of globalization without the WTO virtually inaccessible to fully use the modern benefits of global trade and ensure its own producers favorable conditions in the global agro-food market.

Among scientists and researchers there heteropolar perspective, but basically they boil down to the fact that Ukraine's accession to the WTO have different impact on industries and commodities markets, depending on the competitiveness of domestic producers reached an agreement on the protection of markets, the level of support vnoyi The state τ and its efficiency and so on. Not the greatest caution caused the consequences of liberalization of agro-food markets. On the one hand, believed that the agrarian sector of Ukraine has the competitive advantage. In particular, according to the strategy of the European Bank for Reconstruction and

Development for Ukraine, the greatest potential competitive advantages in Ukraine has the agricultural sector. On the other hand, in recent years formed a stable tendency of a large number of loss-making enterprises and low-profit enterprises in the agricultural sector.

The World Trade Organization implements the principle of fair competition both domestic and foreign markets for agricultural products. According to this principle, measures of state support for agriculture, which have the most protectionist and stimulating effect on the production of agricultural products, as well as measures to protect domestic agricultural markets are reduced. It is believed that they are "wrong way" impact on the market, ie the output and prices. Therefore, countries that join the organization undertake certain obligations in relation to four areas, namely: \rightarrow mortar on to the market of agricultural and food products, export competition in agriculture and food trade, sanitary and phytosanitary measures, government support of agriculture .

The benefits and risks of the agricultural sector and agri-food market will depend on the effectiveness of the next WTO negotiations, which are still ongoing. A lot depends on how well the Ukrainian side can "bargain" certain concessions in the WTO. For example, countries with economies in transition process of accession to the WTO was relatively painless for farmers and agro-food markets. As a result, they have a number of advantages, as allowed by the support of domestic agricultural markets in Central and Eastern Europe after accession to the WTO give in fairly high. On the road to European integration among the many factors that affect the prospects of the agricultural sector of Ukraine, are providing considerable space and guaranteeing quality standards agri-food products. The concept of public policy \rightarrow ing quality management system based on a set of measures aimed at:

- The establishment and certification of quality management and the environment in accordance with ISO 9000 and 14000;
- Full implementation of quality management systems in all areas:
- Quality control at all stages of production, from raw materials to the manufacturer of the final product;
- A system of food safety management based on HACCP principles and legislation aimed at promoting this national producers.

According to the European Committee for Standardization (CEN), 40% of the global turnover of the leading companies in the world depends on standards.

From the perspective of the development of agri-food market in Ukraine need to develop standards and their implementation in agriculture, according to well-known researchers, due to the property:

First, they act as a guarantee of the saturation of the domestic market safe and high-quality agricultural products and commodities;

Second, improve the terms of trade products, maintain its competitiveness;

thirdly, promote economies of scale agricultural production;

Fourth, provide access to world markets;

fifthly, laying the groundwork for increasing export volume while the interests of countries that export and import sector.

In essence, standardization is the basis for technical regulation in Ukraine and is a powerful tool to gain access to international agricultural markets. Currently, the state policy in the field of standardization is realized through the use of national standards (GOST), international standards inherited from the USSR (GOST) standards harmonized with the EU (BS EN) and international (ISO ISO).

As a result, a complex three-tier system in relation to the requirements of quality agri-food products and its technical regulation that hinders the introduction of new technologies, resulting in a threat of possible loss of agricultural markets of the EU. In particular, according to V. Chopenko, the introduction of the new member states of the European standards and technical regulations, sanitary, fitosanitaroho, vete - rynarnoho control gave a negative effect on Ukraine, estimated amount of \$ 60 million. United States, as general damages against possible loss of agricultural markets - at 300-400 million. USA. It should be borne in mind that the European quality standards become more stringent and creates serious barriers to trade relations between Ukraine and the EU.

Thus, Ukraine has prospects in the global agro-food market, due to objective reasons. The main objective is to take advantage of such opportunities depends on the state and the particular company.

Referenses:

1. Андрійчук В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 5–21.

2. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 29–38.

3. Кваша С. М., Григор'єв С. О. Сутність та особливості аграрного ринку. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 56–59.

4. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 414–419.

5. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с
6. Abbott P. Modeling International Grain Trade with Government Controlled Markets. *American Journal of Agricultural Economics*. 1979. Vol. 61. Is. 1. Pp. 22–
Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal www.aje-journal.com Vol. 5, No. 4, 2019 92 ISSN 2414-584X 31.
7. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
8. Назарова Л. В. Стратегічні напрями модернізації механізму управління економікою регіонів / Л.Назарова // *Modern Economics*. – 2020. - №23. [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-24).
9. Reimer J. J., Kang S. M. Estimation of Trade and Domestic Distortions: An Application to World Agriculture. *Journal of Productivity Analysis*. 2010. Vol. 34. Is. 3. Pp. 257–265. <https://doi.org/10.1007/s11123-010-0172-4>.
10. Tweeten L. The Demand for U.S. Farm Output. *Food Research Institute Studies*. 1967. Vol. 7. Pp. 343–369.
11. Li M., Reimer J. J. Trade Costs and the Gains from Trade in Crop Agriculture. *American Journal of Agricultural Economics*. 2010. Vol. 92. Is. 4. Pp. 1011–1023. <https://doi.org/10.1093/ajae/aaq044>.
12. Orcutt G. H. Measurement of Price Elasticities in International Trade. *The Review of Economics and Statistics*. 1950. Vol. 32. Pp. 117–132. <https://doi.org/10.2307/1927649>.
13. Meyers W. H., Helmar M. D. Trade Implications of the Food Security Act of 1985. Staff Report No. 86-SR4. Center for Agricultural and Rural Development, Iowa State University, 1986. URL: http://lib.dr.iastate.edu/card_staffreports/78.
14. Nazarova, L., Glubochenko K. Porudeyeva T (2019) Socio-economic System Evaluation of Ukrainian Black Sea /*Journal of Danubian Studies and Research*, Vol. 9, No.2 pp. 121-134

1.4. Organizational and economic nature of the private enterprise "CME OFFSHORE SAL"

Організаційно-економічна природа діяльності приватного підприємства «CME OFFSHORE SAL»

Підприємництво, або підприємницька діяльність - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик, господарська діяльність задля досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Сутністю підприємництва є знаходження і випробування чогось нового того, чого не було раніше в структурі виробництва, в соціумі чи суспільстві [1]. Зважаючи на результати напрацювань ряду науковців, що досліджували економічну природу державних комунальних та приватних підприємств зокрема в Україні, які дозволяють розширити теоретичні засади розуміння економічної природи підприємства, в поточний період актуальним є дослідження економічної природи історичної сутності становлення та результатів діяльності приватних підприємств різних країн світу. Запровадження їхнього досвіду у практичну діяльність приватних підприємств України має суттєве чисто прагматичне значення. Зазначене виступило підґрунтям визначення мети дослідження та дозволило сформулювати коло проблемно-пошукових завдань. Метою статті є дослідження сутності становлення економічної природи приватного підприємства «СМЕ OFFSHORE SAL» (Ліван).

За сучасним розумінням сутності підприємства в національному законодавстві визначено, що приватне підприємство створене приватними особами, засноване на приватній власності, і що оперує приватним капіталом. Приватним підприємством згідно зі статтею 113 Господарського Кодексу України визначається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його(їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання-юридичної особи. Приватне підприємство створюється виключно на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб чи юридичної особи. Приватні підприємства можуть бути утворені за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним(ними) органу, а у випадках спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства. Приватні підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. Для створення приватного підприємства його учасники (засновники) розробляють установчі документи, які викладаються письмово і підписуються всіма учасниками (засновниками). В установчих документах повинні бути зазначенні найменування підприємства, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації.

Установчими документами приватного підприємства є рішення про його утворення або засновницький договір, а також статут (положення) підприємства. У засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити приватне підприємство, визначаючи порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю підприємства та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності підприємства, а також порядок його реорганізації і ліквідації відповідно до закону. Статут приватного підприємства повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації і ліквідації підприємства. Найменування приватного підприємства має містити інформацію про його організаційно-правову форму. Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди. Джерелом формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від реалізації продукції, послуг; доходи від інших цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; дотації з бюджету; майно придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством України порядку. Приватне підприємство підлягає державній реєстрації у порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців». Приватне підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Управління приватним підприємством здійснюється згідно з його установчими документами. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства. Для керівництва господарською діяльністю приватного підприємства власник або уповноважений ним орган призначає керівника підприємства. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови його звільнення з посади. Припинення діяльності приватного підприємства здійснюється шляхом його реорганізації або ліквідації - за рішенням власника чи уповноважених ним органів, за рішенням

інших осіб - засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників. Приватне підприємство визначається таким, що припинилось, з моменту внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення [1; 2].

В широкому розуміння економічне поняття «підприємництво» ввів Рішар Кантільйон, який вважав джерелом багатства землю і працю, які визначають дійсну вартість економічних благ. Він першим зробив спробу представити кругообіг промислового капіталу у формі наглядної схеми, та зробив систематизований аналіз підприємництва. За його розумінням підприємець - це людина, яка за певну ціну купує засоби виробництва, аби виробити продукцію і продати її з метою одержання доходів, і яка, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може бути здійснена реалізація. До підприємців він зараховував людей з нефіксованим прибутком (ремісники, купці, селяни), тобто тих, хто був зайнятий економічною діяльністю в умовах нестабільності й непередбаченості цін, бути та готовим до ризику.

Суттєвий внесок у дослідження феномену підприємництва зробили відомі економісти П.Друкер, А.Сміт, Ж.Б.Сей, А.Маршалл, Й.Шумпетер, Ф.Хайєк та ін. [3; 5; 6].

У розробці теорії підприємництва Й.Шумпетер, висунув припущення «ефективної конкуренції», яка відображає ринковий механізм в епоху «великого бізнесу» як позитивну взаємодію сил монополії та конкуренції, що базуються на нововведеннях і надають особливого динамізму економічному розвитку. Призначення підприємця він вбачав у виконанні ним ролі економічного лідера, людини, котра є рушієм науково-технічного прогресу. Його концепція підприємництва ґрунтується на основних засадах:

1-Функція підприємництва полягає, головним чином, революціонізації та реформуванні виробництва шляхом використання різноманітних можливостей для випуску нових чи старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків, реорганізації виробництва. Змістом підприємництва є здійснення нових комбінацій факторів виробництва або різні нововведення;

2-Підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією будь-якої економічної системи й поєднується із виконанням інших видів діяльності (управлінням, науковими розробками, маркетингом...) і тому «розсіюється» між різними спеціалістами. Статус власника не виступає визначальною рисою підприємця;

3-Підприємництво є функцією господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, типи, мотивації.

У центрі теорії економічного розвитку дослідник поставив підприємця, в якому втілені принципово нові підприємницькі якості, що стали рушієм економічного науково-технічного прогресу 20 ст. Підприємницьку функцію він ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства та зазначав, що інновація - дітище підприємництва, а підприємець-творець інновацій [3].

Власне сутність підприємництва реалізується в тому, що це активний суб'єкт пошуку і реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку. Реалії сучасності засвідчують, що підприємництво пов'язане з економічним зростанням, набуває найбільшого значення опосередковуючи функцію у простій інтуїції, здоровому глузді та чистому економічному спостереженні. Підприємництво є джерелом інновацій та змін, і як таке стимулює підвищення продуктивності та економічної конкурентоспроможності. Загальновизнаним в економічному розумінні є такі фактори джерела конкурентоспроможності - знання і гнучкість. З технологічними змінами та посиленням всесторонньої конкуренції, спричиненою глобалізацією та економічною лібералізацією, припущення, що сприяння підприємству означає сприяння конкурентоспроможності країни виглядає більш актуально, ніж будь-коли. Ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності країн, які розвиваються на міжнародних ринках - є підприємці.

Більшість економічних та соціологічних досліджень вказують на той факт, що підприємництво - це процес, а не статичне явище, оскільки це більше ніж просто механічний і економічний фактор. Існуючі визначення підприємництва часто стосуються функціональної ролі підприємця і включають координацію, інновації, визначення потреби, пропозицію капіталу, володіння та розподіл ресурсів. Зокрема О.Єрмаков та ін. дослідники вважають, що категорія підприємництва - система відносин між суб'єктами з приводу особливого типу діяльності по задоволенню суспільних потреб шляхом здійснення новаторської функції стратегічно зорієнтованої на успіх. Економічна сутність цієї категорії відбиває виробничі відносини, в основі відносин власності. Підприємництво виступає формою реалізації відносин власності і проявляється через систему інтересів його учасників. Суб'єктом підприємництва є людина не тільки з певними потребами та інтересами, але особливим типом особистості [7].

Зазначене ґрунтується на засадах здібності та готовність окремих осіб, у власних командах та поза діючими організаціями, сприймати та створювати нові економічні можливості - особливості (нові продукти, нові методи

виробництва, нові організаційні схеми та нові комбінації продуктів-ринок) та впроваджувати свої ідеї на ринку, в умовах невизначеності та інших перешкод, приймаючи рішення про місцезнаходження, форму та використання ресурсів і установ. По суті, підприємництво - це поведінкова характеристика людини, а підприємець є фундаментальним агентом у більшості виробництв та теорії зростання. Роль підприємництва, як рушійної сили економічного зростання, є пошук нових комбінацій у виробництві - це підприємницьке відкриття, яке виступає двигуном економічного розвитку.

Економічну сутність виробничих відносини, що лежать в основі відносин власності реалізовано в ліванському приватному підприємстві «Clifton Myers Enterprises» (CME OffSORE SAL). Офіційна ліванська назва акціонерного товариства «CME OFFSHORE SAL» з початковим капіталом 20 тис.дол. США. На сьогоднішній день компанією керують 4 власника, в якій працює понад 200 працівників (З комерційно-етичних міркувань загальноприйняті економічні показники обсяги виробництва та надання послуг компанією в грошовому вираженні не наводяться).

Підприємство формують такі підрозділи: адміністрація, ІТ відділ, відділ кадрів, менеджери проектів, апаратна команда, команда розробників програмного забезпечення, команда розвитку бізнесу (Тут і надалі використовується інформація співвласника компанії Marwan Gedeon).

Продукцією діяльності компанії «CME OFFSHORE SAL» у сферах є:

а) розробка апаратного та програмного забезпечення для всіх галузей виробництва та різноманітних сфер обслуговування; б) надання послуг з обслуговування; в) реалізація ліцензій на виробництво продуктів компанії.

Найпоширенішими та відомі світовому співтовариству продуктами діяльності компанії є:

1. «GOTEMP» (продукт створений компанією і в подальшій реалізацією ліцензії). Використовуючи програмне забезпечення, штучний інтелект, компанія співпрацює з найбільшою у світі мережею швидкого харчування, для швидкісного замовлення та продажу, забезпечення безпечності продуктів харчування, управлінням енергоспоживачами у діяльності більш ніж 37 тис. ресторанів мережі «Subway».

2. Консультативні послуги та сервісні послуги (консалтинг) для компанії «Dollar General». Допомога провідному роздрібному продавцю «Dollar General» шляхом пропозицій розробки цифрового досвіду за допомогою нових послуг, адаптованих до поточної трансформації бізнес-моделі в 16 тис магазинах США.

3. Для компанії «Payral» (консалтинго-сервісна робота з компанією «Paydiant», яка належить «Payral»). Закладення основи для наступного покоління кроссплатформних рішень для мобільних гаманців, пропонуючи спокій клієнтам завдяки безперебійним можливостям оплати в поєднанні з максимальною зручністю та безпекою.

4. Для компанії «Digicel» (Консалтинг та сервіс) - співпраця з одним з лідерів телекомунаційної галузі «Digicel». Знайдені рішення дозволили доступно обслуговувати себе більше ніж 14 мільйонам абонентів на 31 ринку, одночасно підтримуючи бекендові операції, від надання послуг до управління життєвим циклом.

5. Для «SAICO Healthcare» (створено продукт і продано ліцензію на використання (ТРА). Продукт є посередником між страховиком та споживачем, який сприяє врегулюванню та опрацюванню вимог щодо медичного страхування.

На світовому ринку програмного забезпечення та ІТ-технологій є найголовніша конкуренція між подібними компаніями, яка визначається в пошуку та залученні обдарованих людей до співпраці. До основних компаній-конкурентів відносяться:

1. «Migex». Продукцією цієї компанії є корпоративне програмне забезпечення та мережеві рішення. Компанія «Migex» виступає лідером у сфері торгівлі, управління ризиками та обробки рішень для ринків капіталу. Ця платформа використовується банками, менеджерами активів, корпораціями та комунальними підприємствами всього світу. Компанія більше фокусується на створенні власного продукту, ніж наданні послуг. В той час як «СМЕ...», надає послуги і створює продукти не тільки для банківської сфери. Основна конкуренція між ними, як було зазначено вище полягає у залученні найкращих спеціалістів для роботи.

2. «Path Solutions». Вони створюють програмне забезпечення лише для банків та деякі продукти для покращення роботи банківської системи. В цій компанії не має творчого різноманіття, в той час як «СМЕ...» працює з різними клієнтами, різними проектами, зважаючи на нові виклики.

3. «Unilog». Компанія надає лише послуги з програмного забезпечення і знайденні рішення. За організаційно-структурою діяльністю набагато менша ніж «СМЕ...».

Компанія «СМЕ OFFSHORE SAL» розташовується в Лівані з офісом в місті Дубаї, є «сестриною» компанією, яка розміщена в США. Власні «дочірні» компанії відкрито в Індії, Китаї, Аргентині. В найближчих планах - відкриття офісів в Туреччині та Кіпрі. Власне компанія свою діяльність розпочала в 2005

році з виробництва програмного забезпечення, аутсорсингу та збільшення потужностей. Згодом започатковано використання гібридної моделі - надання послуг та створення власного продукту «Hardware and Software», тобто апаратне та програмне забезпечення. Сьогодні компанія має репутацію «End to end. Engineering services. Outsourcing experts». «Інженерні послуги. Експерти з аутсорсингу». Це не тільки, те як компанія себе позиціонує, а й бачення клієнтів, яким компанія надає свої послуги та продукти на найвищому рівні. Цінності компанії: найвища якість, ділове ставлення, робити те, що потрібно. Компанія спілкується з клієнтами так, ніби вона є частиною їх команди, вона враховує їх культурні особливості, працює з їх графіком, тощо... Успіх цього полягає в навчанні людей шляхом вивчення та знання культури, відрядженні своїх працівників до країни замовника (клієнта), та звісно досконалому знанні мов. Інші цінності - це прозорість для клієнтів.

В свій час засновниця компанії «СМЕ...» навчалася в США та мала власний проект «Senturion» (програмне забезпечення класифікованої теорії ЦРУ, щодо прогнозування результатів переговорів, тобто прогностична модель політичного моделювання). На підставі набутого досвіду нею прийнято рішення про реалізацію власного проекту в 2003 році у Лівані, одностайно та прихильники ідеї приєдналися до цього проекту. Для розвитку власної компанії, остання звернулася до свого брата у США з метою створення партнерства, який вже мав власну компанію в США. Його філософія полягала в тому, що йому потрібні люди з двадцятирічним досвідом роботи у визначеній сфері. Але засновниця наполягала, що навіть, якщо команда молода та вона має великий потенціал. І її наполегливість дала результат. На підставі наведених обґрунтувань брат запропонував команді з Лівану працювати на тому ж рівні, на якому працює його досвідчена команда у США. Відповідно до визначених вимог ліванська команда розуміла, що це їх шанс і прийняла цей виклик. Всі набуті професійні знання від команди в США до молодшої команди з Лівану було передано в 2004 році. Останні працювали 24 години на добу, щоб зрівняти досвід. Для початку було орендовано невелике приміщення під офіс, що дало змогу розпочати роботу з клієнтами з США. Це виступило підставою для зрозуміння, що команда з Лівану володіє відмінним знанням мови та культури. Після отриманих позитивних відгуків, компанія почала отримувати більше замовлень від клієнтів з США. В свою чергу це дуже допомогло брату засновниці «СМЕ...» в зростанні його компанії, отриманні більшої кількості замовлень та збільшенню отримання прибутку. Після отримання зростаючої кількості замовлень команда з Лівану - потребувала більшого офісу, який було орендовано і швидко і професійно облаштовано в 2005 році. Засновниця в той

момент провела зустріч із трьома найкращими співробітниками і запропонувала їм стати співзасновниками у створенні компанії «СМЕ...». Для початку вона запропонувала співзасновникам 10% від прибутку (для 2х-10%, і одному-5%) з подальшим зростання прибутку на 2.5% щорічно, до моменту досягнення 20% щорічно (для 2х-20%, для 1-10%), в той же час вона буде володіти 50%. Після укладання контракту, вони стали бізнес-партнерами. Вона розуміла, що найкращий спосіб досягнення вищого рівня виконання замовлень, це залучення найкращих людей у співзасновники. Кожний з них працював як програміст, IT, підбір та залучення нових співробітників на роботу і навчання нових співробітників для досягнення професіоналізму і подальшої перспективи зростання.

В період становлення компанії модель роботи передбачала - отримання заробітної плати щомісяця для працівників і щомісячна компенсація для трьох співзасновників. Власниця на той час не отримувала щомісячну компенсацію. Через 4 роки компанія почала отримувати дохід і почала дистрибувати гроші не тільки кожного місяця, а додатково один раз на 6 місяців для кожного із засновників. Причиною зростання доходу стало збільшення кількості інженерів профільних спеціалістів з програмного забезпечення (у 2005 році працювало 30, а за 3 роки їх кількість зросла до 80).

На шляху розвитку і зростання, компанія зіткнулася з зовнішніми та внутрішніми викликами:

1. 2006 рік. Війна Хезболи та Ізраїлю. На початку війни Ізраїлем було зруйновано всі мости в Лівані, це було дуже важливою одиницею в інфраструктурі країни, що призвело до ізоляції. Ліван був на передових сторінках всіх новин, і звісно клієнти з США висловили занепокоєння, бо команда з Лівану вже виконувала 70% від бізнес замовлень. Клієнти стали залежними від команди з Лівану. Команда розробила 2 шляхи в подоланні цієї кризи: - відправлено штат співробітників до Китаю, щоб відкрити там «сестринську» компанію; - людей, які продовжували працювати в Лівані, компанія перемістила до безпечного місця, зі столиці Бейруту до маленького міста Амшіт, тимчасово розташувались на території приватної школи (50% співробітників розпочали роботу вже наступного дня після переміщення). Працювати було складно, але робота не припинялася. Компанія орендувала 2 готелі, в яких розмістили людей, які були евакуйовані з епіцентру бойових дій. Ці скооперовані дії допомогли створити бездоганну репутацію для компанії, як для клієнтів з США, так і для людей які в подальшому зробили вибір працювати на компанію.

Одна з причин успіху - лежить в культурі компанії - Честність і Прозорість. Як забезпечується прозорість - клієнти мають високу доступність ознайомлення до роботи, яку для них виконують. Як забезпечується якісь - робити все, що потрібно. Якщо є проблема, не зупинятись, а робити все для досягнення мети. Компанія завжди вчиться і створює умови для вирішення труднощів. Вони створили репутацію - у подоланні будь яких проблем. Всі платформи (програмування, мова програмування), які використовує компанія, не є запозиченими, а є власне створеним продуктом, тобто рішенням.

2. 2007 рік. Основні військові протистояння відбувалися в столиці Лівану. Компанія була змушена перемістити своїх співробітників у безпечне місце, орендувала квартири в горах і евакуювала співробітників. Кого не вдалося евакуювати, забезпечили всім необхідним для продовження роботи включаючи 4G модемами, які на той час були великою рідкістю.

3. Зростання кількості людей працюючих у компанії, при умові найголовнішого зберегти найбільш цінні кадри. Компанія розпочинає роботу над соціалізацією оскільки співробітники працюючи на компанію, мають різний менталітет, культуру, релігію, приділення великої уваги, для кожного члена команди, з урахування індивідуального підходу до кожного (повага до культури та релігії на індивідуальному рівні).

4. В певній частині проблемним було забезпечення працівників гідною заробітною платою. В будь-якій компанії за складну працю працівники очікують наприкінці року отримати доплату 10-15%. Рішення відкрити «дочірньої» компанію в Індії. Наступне рішення - обмін досвідом, тобто ліванці відряджуються до Індії, щоб перейняти культуру та досвід і навпаки. Тут виник інший виклик ліванці могли подорожувати до Індії, а працівникам з Індії було відмовлено у візі. Представники з Лівану відправились до Індії і за декілька місяців сформували нову команду. Час показав, що наймані співробітники з Індії мають проблеми: 1. Мова-англійська недосконала, клієнти з США незадоволенні; 2. Нечесність (для отримання роботи, заявляють що все буде вчасно й якісно, а в результаті - нерозуміння над чим потрібно працювати і невиконання поставлених цілей та задач) - призводить до погіршення репутації компанії; 3. Погоня в першу чергу тільки за підвищенням та кар'єрним зростанням, а не за якістю виконаної роботи. Це призводить до погіршення репутації компанії.

В той же час компанія відкриває «дочірню» компанію в Аргентині. Наразі ця компанія в Аргентині, є найбільшою серед Індії та Китаю. Для вирішення питання з заробітною платою в 2012 році прийнято рішення про створення власного продукту. Оскільки ця модель розраховано на який

створюється і реалізується. Партнер з США вирішив інвестувати в створення цього продукту власні кошти. За продукт він обрав рішення для ресторанів мережі «Subway» (налічує 35 000 кафе та ресторанів) з покращення роботи - замовлення онлайн (створення додатку з високою якістю фото продуктів), онлайн оплата і контроль над свіжістю продуктів (спецдивайс, для визначення температури продукту на відстані). Компанія створила спеціальні термометри, які на відстані вимірювали температуру продуктів і відсилали дані в новостворений додаток «Go Temp». Після створення цих продуктів, партнер з США продав ліцензію на використання останніх і почав отримувати частку за використання додатків. Це допомогло вирішити проблему з заробітною платнею. Цей продукт - найкраще інноваційне рішення в «Subway». Ще один з аспектів успіху компанії - довіра до партнерів. Цей дивайс (термометр) був повністю розроблений і сконструйований в Лівані, але масове виробництво було виконано в Китаї, безумовно з дотриманням норм якості. Це допомогло в зростанні репутації та бажанням людей залишитися працювати на компанію. Приклад ще одного продукту розробленого компанією в 2015 році «Pay Pall» - вирішення реінтеграції між різними провайдерами. Оплата для сайту без зазначення персональної кредитної картки. Важливим аспектом розвитку компанії є подорожі працівників до країн, в яких знаходяться клієнти для освоєння культури, визначення потреб і створення продукту. Компанія почала укладати повторні контракти з працівниками, які подорожують, щоб не втратити їх після того як вони набудуть необхідного професійного досвіду.

Компанія почала отримувати прибуток в 2015 році від створення власних продуктів. 20% прибутків почали надходити від нових клієнтів, з виготовлення нових продуктів і залученні клієнтів з Дубай, Саудівської Аравії і Бахрену. Компанія не брала оплату за працю, а тільки отримувала прибуток за продаж ліцензії на вироблену продукцію, в той же час залишаючись співвласником цих продуктів.

Як показала практика ця гібридна модель стала успішною не тільки для споживачів в США, і для споживачів інших країн, вона передбачає роботу працівників в інших країнах та продажі ліцензій на продукт. З початком виготовлення і продажу власного продукту компанія зіткнулась з викликами: а) коли ти виготовляєш продукт і щось подібне вже існує на ринку; б) як зробити свій продукт впізнаваним на ринку?.

Компанією шляхами подолання викликів визначено:

1. Користування досконалим знанням мов у роботі з клієнтом. Це дозволяє працювати з клієнтами з якими легко спілкуватися, і це дає переваги які реалізуються у цінній моделі: зниження вартості придбання ліцензії для

замовника з подальшим налаштуванням цього продукту під індивідуальність бізнес моделі клієнта.

2. Маркетингова стратегія. Спрямована влаштування професійно спрямованих конференцій по всьому світу або виступати в ролі спонсора, щоб ці конференції рекламували її продукт. Ціллю компанії є досягнення номінації «Найкращий товар року» досягає з 2016 року по сьогоднішній день. Щоб витримати всі виклики в 2019 році компанія створює відділ розвитку бізнесу. В цей же час, для розвитку маркетингу, розпочато роботу над створенням бренду (новий логотип, новий веб-сайт (gotocme.com), долучено до соціальних медіа) і створено брендний слоган «Reimagine Everething» (Переосмислити все. Цифрове перетворення): «У тебе бізнес на папері? Ми прийдемо до тебе і переформатуємо його у цифровий вигляд».

3. Всі інновації в компанії спрямовано на пошук нових талановитих людей з потрібними навичками (тобто знайти здібних людей для роботи) «Talent acquisition - Придбання таланту». Для цього створено угоди з провідними університетами Лівану, де компанія виступає спонсором дипломних проектів студентів і в майбутньому пропонує їм втілення їх проектів у життя в складі компанії. Тут компанія не очікує людей, котрі висловлюють бажання працювати, а сама обирає для себе здібних молодих повних ідей людей.

Для практичного позиціонування власних потужностей 2021 році компанія відкриває нові офіси в інших країнах, щоб бути ближчими до своїх клієнтів. В 2020-2021 роки: COVID-19, економічна криза в Лівані. Незважаючи на це вона забезпечує необхідним працівників (електроенергія - сонячні батареї, або акумулятори), відкриває більше можливостей працювати співробітникам з інших країн, забезпечуючи їх житлом і необхідними умовами [4].

За результатами досліджень можемо висловити наступні припущення та висновки

1. Економічну природу підприємства визначаємо, як природно надані та набуті реальні можливості за результатами отриманих знань та певного власного досвіду діяльності людини, як особисто, так і в командній діяльності на конкурентоспроможних засадах з підприємствами – аналогами, генерувати ідеї, створювати та реалізовувати на інноваційній основі нові методи виробництва, технологій та продуктів.

2. Результативно-продуктивна діяльність «CME OFFSHORE SAL» ґрунтується в першу чергу на активній та впевненій поведінковій діяльності її засновниці; по-друге - в створенні та ефективному управлінні командою

професійно спрямованих спеціалістів з пошуку інноваційних засобів задоволення попиту у нових продуктах внаслідок результатів науково-технічних зусиль з розробки програмного забезпечення та реалізації «End to end. Engineering services. Outsourcing experts».

3. Чітке визначення проблемних питань поточного і перспективного розвитку компанії та оперативне їх вирішення, як на національному, так і на міжнародному рівнях керівництвом «СМЕ OFFSHORE SAL» дозволило створити для співробітників такі умови у виробничій сфері і у вільний від роботи час, які дозволили забезпечити зростання обсягів виробництва продуктів та їх якість з розширенням структури організації при дотриманні її репутаційного іміджу.

4. Приділяючи значну увагу науково-технічному прогресу, інтенсивному розвитку ІТ-технологій та зростаючій конкуренції на спеціалістів з неординарними здібностями компанією забезпечується низка заходів щодо конференційного та маркетингового просування продуктів власного виробництва, досягнення та утримання позиції в номінації «Найкращий товар року», залучення талановитих студентів, науковців та практиків для їх діяльності в компанії незалежно від країни, де вони проживають.

5. Досвід результатів діяльності приватного підприємства «СМЕ OFFSHORE SAL» заслуговує на увагу в Україні, оскільки національне законодавство в правовому плані регламентує організацію підприємницької діяльності. Сучасний економічний стан держави потребує ініціативних, талановитих, ділових і підприємливих готових до ризику суб'єктів підприємницької діяльності, розглядаючи підприємство як функцію господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, мотивації.

Результати дослідження розвивають теоретичні засади організації підприємницької діяльності, визначають авторське розуміння економічної природи цієї сфери суспільного життя та виступають базисом для подальших наукових розвідок з перспективного розвитку підприємництва.

Література:

1. Господарський Кодекс України. – К.: Парламент. Вид-во, 2005. – 192 с.
2. Офіційний сайт Міністерства Юстиції України minjust.gov.ua. Правове становище приватних підприємств.

3. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослід підприємн. прибутку, капіталу, кредиту, відсотка і циклу кон'юктури / Й.Шумпетер; пер. з нім. В.Автономова. – М.: Прогрес, 1982. – 454 с.
4. Скайп інтерв'ю з співзасновником компанії «СМЕ OFFSORE SAL» Marwan Gedeon. 12.09.2021. – м.Миколаїв онлайн.
5. Друкер П.Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новації і підприємництво: пер. з англ. / П.Ф.Друкер. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
6. Хайек Ф. Дорога к родству /Ф.Хайек// Вопросы философии. – 1991. – № 10. – С. 113-151; №11 – С. 123-165; №12 – С. 103-149.
7. Єрмаков О.Ю. Розвиток малого аграрного підприємництва в Україні: Монографія. – К.: НУБіП Укр

1.5. Technological-logistic models of the integrated food-production structure

Enterprises of the food industry are the basis for the development of the Ukrainian economy. However, the low level of organization of the industry leads to the fact that there is no clear mechanism of interaction between the technological links of production, between suppliers and consumers. In conditions of underdevelopment of market infrastructure, the companies independently find partners, links with which, as a rule, are not stable, which leads to the spontaneity of the processes of supply of raw materials, semi-finished products and sales of finished products.

The organizational and technological system of the food industry needs to be formed consciously, differentiating approached to the volumes and quality of raw materials of plant and animal origin in order to achieve the harmony of the raw material base with the existing processing industry, in view of its further development. The development strategy should be aimed at the formation of a single, dynamically developing complex, which will provide today and in the future the production of competitive products in the natural, climatic and geographical conditions of Ukraine.

Objective laws of economic development necessitate the interconnected development of the food industry and the raw material base on the basis of strengthening the economic ties between industrial and agricultural enterprises on the basis of their industrial integration, the formation of new organizational forms of integration that will increase the overall efficiency of the production chain and decrease costs at all stages of the technological chain.

The main ideas in developing the strategic vision and mission of the future food industry and its raw material base are defined as the cooperation of production for the joint use of production capacities, joint research, the exchange and harmonization of technological processes, the promotion of products market created by joint efforts. Such formations will achieve a synergistic effect, strengthen the combined capabilities of all branches of production in the creation of competitive technologies and entry into commodity markets inside and outside the country. This vision also defines the mission of future production.

At the same time, the main pressure should be on: the revival or the creation of insufficient parts of the torn technological chains (vertical integration); the formation of a flexible assortment policy (diversification); support and expansion of investment activity.

Measures to implement integrated development strategy should be scientifically sound and rely on mathematical models of processes that will take place in a new production system.

Technological peculiarities of the production of agrarian products, as well as the complexity of the processes of its harvesting, accumulation and, if necessary, primary processing, processing into finished products, make a relevant mathematical modeling of the planning of production of raw materials, taking into account possible changes in production volumes. The purpose of the article is to study the technological and logistical side of the rational organization of the integrated complex of enterprises "agriculture - procurement organizations - enterprises of the food industry". The objectives of the paper are: the identification of production, economic and transport factors of the interaction of production in the technological chain of food production and the mathematical formulation of the task of choosing the optimal capacities and rational allocation of the integrated production complex enterprises, as well as the minimum costs for the transportation of raw materials.

It should be noted that the issue of the placement of specialized agricultural enterprises and the transportation of products produced by agrarian enterprises has been given attention in the literature since the 60s of the last century [1]. Since the Soviet times, calculations of the indicators of plans for the placement of agricultural crops, as well as the justification of the most profitable types of specialization for each farm are known. In works by A. A. Alimov [2], Mikhalevich VS [3], Sitnik V.F. [4] explores the issues of optimization of technological processes, production placement, transport of production stages. However, in the works of the above authors, only the methodological basis for the study of technological and logistic chains of food production is laid. Today it is necessary to rethink these principles in

the light of the realities of a market economy.

In later works, such as the works of Butnik O.M. [5] and Chepurko V.V. [6], developed a model of processes of agrarian and processing industries, taking into account their specificity, which was manifested in the era of market transformation of the economy. Their work has still not lost its relevance, however, the food industry in its development has even departed from the planned model. Inter-farm relations were reformed, which significantly influenced the adequacy of previously developed models.

The issue of solving problems of optimization of processes in agrarian and processing sectors of the economy of Ukraine and today are at the center of attention.

So in the works of Brodsky Yu.B. [7], Babenko V.O. and Vitlinsky V.V. [8, 9], Nakonechny SI [10] shows the economic and mathematical functioning of agrarian enterprises, in particular models of production structure, innovation processes, technical and economic processes. These models have a high level of reliability, however, they cover only the primary link in the technological and logistic chain of food production.

Separately allocated works related to the simulation and optimization of logistics processes in the industry, such as scientific work Naumova L.M. [11]. It should be emphasized that market requirements today require the formation of a complex integrated system of agro-industrial food production, which will enable to realize the reserves of competitiveness of the industry. Consequently, it is necessary to approach the modeling of technological and logistic processes in a complex way, as is noted in the work [12].

The necessity of mathematical modeling of the planning of the enterprises of the food industry and its raw material base is caused first of all by the possibility in this case of more rational use of available resources and optimization of commodity-cash flows.

Taking into account that the question of modeling the optimal development of the food production complex remains open, we will try to propose an own view on its solution in this paper.

The tasks of logistic management of commodity flows in order to minimize costs and maximize profits in the food production system is a complex methodological task, as the technological chain of food production involves a large number of actors that enter into interaction. Consequently, it is necessary to take into account the whole set of participants in production and to coordinate their numerous interactions, taking into account their functional features of their organization and the technology of the work. The main criteria and factors that

determine the effectiveness of management of the technological and logistic system of food production are: technical and technological parameters, the state of equipment, qualitative indices of raw materials, qualitative indicators of technological processes, the level of organization of production, etc.

To solve this problem we used the instrumental apparatus of mathematical modeling, namely - setting up an optimization problem Z-type with a system of constraints, which allows the most adequately describe the investigated technological and logistic system. Economy-mathematical models was developed during the study.

The model of the vertical integrated association, which aims to find the best option for a combination of productions in terms of capacity and assortment. The criterion for the model is the size of profit in the integrated food production system. Model constraints: raw materials; production capacity; coherence of capacities; specific conditions of production technology.

Since the main objective of the food production system is to generate profits, the initial methodological position of the simulation is the requirement for the exact reaction of the system to managerial influence. That is, at all stages of the technological chain must meet the requirement of optimizing the ratio of cost / profit. The system should strive to get close to the ideal state of operation, which will ensure the economy of resources and maximize returns.

For the practical use of model, the formation of an appropriate information environment is required by monitoring and accumulating the statistical base of parameters that characterize the use of resources, costs, production and logistics and transport and logistics flows.

When forming the strategy, all stages of corporate structure management are considered, taking into account the limiting parameters. The main objective of the corporate structure management is the integration of all units of the structure to fulfill the mission, which ensures achievement of the set goals. The main purpose of simulation is to show how intermediate links-enterprises logically build up, forming a target object.

The specificity of integrated food production is the existence of direct economic ties between suppliers of agrarian raw materials and consumers at the subsequent technological stages of its processing. This provides the opportunity for the agrarian sector to develop as the weakest link in the technological chain of food production in accordance with the parameters given by food businesses.

The internal structure of integrated production depends on the level of development of enterprises involved in the complex, their revenues and volumes of production. These relationships reflect the relationships between the complex and

the interests of the industries that are part of its operating system, which in the future can determine the path of development in a joint activity or transformation into other organizational structures.

In order to assess the reserves and opportunities for the development of integrated organizational structures, it is necessary to scrutinize the internal and external economic relations according to the components:

I. Production of agricultural raw materials of plant and animal origin. These connections are due to the territorial location and specificity of the land as an object of management. Agrarian production determines rational ways of using agricultural land as the main means of labor, which is reflected in the development of the system of crop rotation, in the specialization of agricultural processes, in the decision to integrate on a partnership basis.

At the initial stage, agrarian units can create territorial (regional) agro-industrial complexes "agriculture - harvesting and primary processing". Inter-regional links in the technological chain will be conditioned by the objective process of the technology of food production of a particular type.

At the next stages, opportunities for wider geographic expansion are being sought. It occurs in a logical sequence, that is, "state level – international level". The size of the integrated production system and its sphere of influence can be determined by the external and internal factors created: competition, lack of resources, inappropriate market development, and others.

II. Harvesting, primary processing and sale of raw materials. Links on harvesting, storage, primary processing and sale of raw materials, as well as waste processing can be established at the level of the region or neighboring regions, which reduces transport costs. The proximity of suppliers and consumers provides a quick response that allows you to achieve high quality raw materials. Improvement of territorial-production relations between suppliers and consumers of raw materials will target agrarian producers of all forms of ownership to increase production volumes. Preparatory organizations should not engage in plant growing, feed production and animal fattening, their task is to form a portfolio of orders from raw materials to final processing.

III. Food production. These connections are caused by the specifics of food production and are formed depending on the volumes of production and the range of products. Nutrition companies have a complex economic and production structure that consumes a large number of raw materials, capital and labor resources, and markets many types of products on the consumer markets. The wide assortment of these products determines the necessity of creating a network of connections for production and sales.

IV. Transport service, repair base, power, water, heat supply, sewage treatment, etc. The industrial base of agrarian production is being formed, the development of processing in agrarian enterprises expands the capacity of agricultural units, which is associated with the development of infrastructure of a new form of production organization.

All elements of the infrastructure must be formed in accordance with the needs and capabilities of the main production. The same principle should be used when creating service farms.

In general, integrated production should be such that the connections that provide it enable the fullest use of all consolidated capacities. To optimize the structure of an integrated production system, it is necessary to express in a quantitative mathematical formulation a certain criterion of optimality. This criterion can serve as a profit indicator. Moreover, subject to the existing restrictions, total profit should not be maximally possible, but sufficient for the stable functioning of the whole system in the long run. The model provides for the optimal plan for production output by enterprises incorporated in the integrated association.

The rhythmically working association should have the combined (coordinated) capacity of the enterprises that are part of it and the agreed range of output. To ensure development, it is necessary to generate a sufficient profit. Consequently, for the implementation of the model of the vertical integrated association, the solution of the problem of the following type is required at different variants of the combination of production by capacity and assortment:

$$\sum_{i=1} \sum_{j=1} C_{ij} * O_{ij} * x_{ij} \rightarrow \max \sum_{j=1}^{M_j} x_{ij} \leq 1; x_{ij} \in \{0,1\}, \quad (1)$$

where x_{ij} - coefficient of correction of the intensity of j -th technological production of i -type products;

C_{ij} - cost per unit of production i in j -variant combination of production;

O_{ij} - j -version of production of i -products with restrictions:

I. In agrarian organizations:

$$\sum_{j=1}^m O_{ij1} * x_{ij} - \sum_{i=2}^m \sum_{j=1}^{m_i} Hp_{ij1} * O_{ij1} * x_{ij} \geq S_{\min}, \quad (2)$$

where O_{ij1} - j -variant of production of agricultural raw materials;

Hp_{ij1} - the norm of expenses for the development of a unit of agricultural raw materials (fertilizers, sowing material, feed and other types of expenses);

S_{\min} is the minimum compensation stock.

II. In procurement organizations and enterprises of primary processing of raw

materials:

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{Ni} E_{j2} * O_{ij2} * x_{ij} - \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{Ni} P_{j2} * O_{ij2} * x_{ij} \geq S_{\min} \quad , \quad (3)$$

where E_{j2} - output of processed raw materials per unit of raw material;

P_{j2} - norm of consumption of raw materials per unit of processed raw materials;

O_{ij2} - j-version of primary processing of raw materials.

III In the food industry

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{Mi} E_{j3} * O_{ij3} * x_{ij} - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{Mi} P_{j3} * O_{ij3} * x_{ij} \geq S_{\min} \quad ; \quad (4)$$

where E_{j3} - output of finished products per unit of raw material, which has undergone primary processing;

P_{j3} - the rate of consumption of raw materials that has undergone primary processing, per unit of finished products.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{Mi} k_{ij} * O_{ij} * x_{ij} \leq K \quad , \quad (5)$$

where k_{ij} - capital investments or expenses of other resources per unit of i-type products in the j-version;

O_{ij} - total production of and-finished products in the j-version;

K - total volume of capital investments of the whole integrated system.

This model considers the whole interconnected set of productions - from growing primary raw materials to the production of finished products. Similar tasks belong to the class of tasks of linear integer programming [12].

However, this model can not fully characterize an integrated system due to a number of restrictions on its use. These restrictions arise from the impossibility of obtaining reliable data for the calculation in the current economic conditions. The following model, which is a logical continuation of the previous one, does not have such restrictions.

When optimizing the structure of integrated production it is necessary to take into account the limitations:

- on the use of natural resources (crops, pasture, forage lands, labor resources, fertilizers, etc.);

- for feed resources in livestock production;

- on the use of specific capacities of raw material processing, procurement and storage;

- in the system of providing a proportional relationship between production;

- specific conditions of plant growing, livestock breeding, storage, primary processing and food production;

- information (a single level of processing and analysis of production and financial and economic indicators is necessary).

The solution of the task of linking production in the complex involves the development and analysis of numerous variants of technological methods of production and their economic provision.

Since the study of the management of integrated food production only on the basis of the cost index and the process of its inconsistency does not allow to fully assess the applicability of the proposed model of management, it is also necessary to estimate the link of cost deviations and the effect of reducing the inconsistency.

The construction of a cost management system in integrated food production should be based on the principle of feedback, that is, on the needs of food industry enterprises, which are conditioned by the market conditions. The resource management cycle, like the whole system of control of the technological chain, should cover all stages of product creation. The most developed and well-established element of the resource management system is its subsystem at the production stage, where it is possible to clearly establish the conditions for the supply of raw materials, ensuring technological transitions and output products. Compliance with the resource saving regime in the management system involves constant regulation, that is, maintaining them at a certain level in order to reduce the high costs.

The offered model of the technological-logistic integrated structure of food production should be used in practice in the activity of the enterprise of the food sector.

With the help of Statgraphics, Statistica, Excel software, and based on the enterprise data array, it is possible to plan and program the development processes of the integrated food production system, to evaluate the impact of changes in the parameters of the system, to make adjustments to the plans.

These programs are most user-friendly for beginners due to the lack of targeting a specific subject area, a wide range of statistical techniques, and a user-friendly interface. They are more accessible to practice and can be used by a wide range of specialists of different profiles.

Using the proposed models will significantly reduce the need for raw materials in the enterprise. In addition, a significant reduction in the likelihood of errors when making managerial decisions.

The presented models allow to specify the technological complex of works and the need for raw materials, provide an opportunity to establish boundaries between the complex of works, for which the producers-executors are responsible and, in

general, the responsibility of the entire corporate structure.

The current approach to the management of the technological and logistic system of integrated food production meets the basic principles of rational organization of technology and is characterized by the following properties:

- versatility - participants in integrated food production are characterized by significant differences in functional purpose, type and technology of production, level of specialization, level of organization of technology, level of management. However, the proposed models offset significant differences and take into account the same production and management functions of enterprises that are part of the integrated food production system. They aimed at achieving the common goals of the operation of this complex technological and logistics system.

- differentiation - models take into account the section of the technological chain of food production to separate functional stages: agrarian sector, harvesting and primary processing, food industry. This takes into account the specifics of each stage.

- specialization - the formation of integrated production systems is based on the principle of deepening the technological specialization of its participants, which forms the prerequisites for the high efficiency of the functioning of each level and the structure as a whole.

- complexity - the models cover all the key stages of the technological and logistic process of food production, which provides a comprehensive character of the modeling.

References:

1. Kantorovych L.V., Horstko A.B. Matematycheskoe optymal'noe proqrammyrovanye v ekonomyke. Moskva: Znanye; 1968.

2. Alymov A.N., Kal'chenko V.N., Hrebenkyn H.H., Patsera A.D. Planyrovanye razvytyya y razmeshchenyya promishlennoho proyzvodstva: Modely y systemy. - Kyiv: Nauk. Dum., 1977.

3. Mykhalevych V.S., Trubyn V.A., Shor N.Z. Optymyzatsyonnye zadachy proyzvodstvenno-transportnoho planyrovanyya: Modely, metody, alhorytmy. Moskva: Nauka, 1986.

4. Sytnyk V.F., Karahodova E.A. Matematycheskye modely v planyrovanyy y upravlenyy predpryyatyyamy. Kyiv: Vyshcha shkola, 1985.

5. Chepurko V.V. Ekonomycheskyy rysk ahrarnoho proyzvodstva: teoriya, metody otsenky, upravlenye. Symferopol': Tavryya, 2000.

6. Butnyk O.M. Ekonomiko-matematychnye modelyuvannya dynamichnykh zakonomirnostey rozvytku ekonomichnykh system. Kharkiv: INZhEK, 2003..

7. Brods'kyi Yu.B., Dankevych V.Ye. Ekonomiko-matematychna model' optymizatsiyi vyrobnychoyi struktury vysokotovarnykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. Visn. Zhytomyrs'koho derzh. tekhn. un-tu. Ser. Ekon. nauky, 2011; 1(55): 180–183.

8. Babenko V. O. Kontsepsiya ekonomiko-matematychnoho modelyuvannya v upravlinni innovatsiynomy protsesamy pererobnykh pidpryyemstv APK. Bizn. Inf. 2014; 11: 130-133.

9. Vytlynskyi V.V., Babenko V.A. Modelyrovanye y upravlenye ynnovatsyonnomy tekhnolohyyamy na predpryyatyakh APK. Analiz, modelyrovanye, upravlenye, razvytye ekonomycheskykh system. 2012 Sent.: 79-83.

10. Nakonechnyy S.I., Savina S.S., Nakonechnyy T.S. Do pytannya matematychnoho modelyuvannya tekhniko-ekonomichnykh protsesiv APK. Ekonomika APK.. 2009;1: 16-21.

11. Naumova L.M., Naumov O.B., Voronzhak P.V. Stratehichne planuvannya marketynhovoyi diyal'nosti ahrarnoho pidpryyemstva. Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky. 2017; 2; 1: 77-84.

12. Mokhnenko, A., Babenko, V., Naumov, O., Perevozova, I., Fedorchuk, O. Mathematical-logistic model of integrated production structure of food production. CEUR Workshop Proceedings, 2020, 2732, стр. 446-454

1.6. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в Україні

Сільське господарство є однією з провідних галузей в Україні. Основними сільськогосподарськими культурами, які Україна відправляє на експорт є соняшник, ячмінь, кукурудза, пшениця, цукровий буряк, тютюн, фрукти та овочі. Згідно з даними Державної служби статистики обсяг виробництва зернових культур станом на 01.10.2021 склав 480529,7 тис.т., що складає 121,1% [1] до врожайності минулого року. У структурі це виглядає: пшениця — на 29,1%, озима пшениця – на 29,4%, ярова пшениця – на 17,5%, ячмінь – на 23,3%, жито – на 30,4%.

Обсяг експорту зернових культур з України з початку 2021/22 МР станом на 15 вересня 2021 р. склав 10,93 млн т, що на 1 млн т або 10% вище за показник минулого року (9,9 млн т).[2]

Актуальність дослідження сільськогосподарського ринку в Україні зумовлена зростанням обсягів реалізованої продукції, кількістю зайнятих трудових ресурсів і відповідно соціальною значущістю. Виникає необхідність виявлення основних тенденцій розвитку аграрної галузі з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Проблему конкурентоспроможності аграрних підприємств та шляхів її підвищення почали вивчати ще у XVIII столітті. Її розглядали такі вчені-класики як А. Сміт, Д.Рікардо, Дж.Кейнс, Й.Шумпетер, М. Портер, але тільки зарубіжного досвіду недостатньо. Серед вітчизняних вчених цю проблему розглядали В. Андрійчук, В. Горьовий, А. Градова, Я. Качмарик[3].

Така величезна кількість підходів до поняття «конкурентоспроможність» робить його досить неоднозначним.

Метою статті є теоретичне узагальнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і розробка практичних рекомендацій по її підвищенню.

Згідно зі ст.209 Податкового кодексу України сільськогосподарське підприємство – це підприємство, основною діяльністю якого є постачання вироблених (наданих) ним сільськогосподарських товарів (послуг) на власних або орендованих виробничих потужностях, а також на давальницьких умовах, в якій питома вага вартості сільськогосподарських товарів/послуг становить не менш як 75 відсотків вартості всіх товарів/послуг, поставлених протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно[4].

Щодо форм виробників сільськогосподарської продукції, то тут виділяють чотири основні групи:

- приватні підприємства;
- господарські товариства;
- домашні господарства населення;
- підприємства колективної власності.

Приватні підприємства у сільськогосподарській галузі найчастіше представлені приватними сільськогосподарськими підприємствами та фермерськими господарствами. Фермерські господарства можуть бути створені виключно резидентами України. Діяльність такого господарства проводиться найчастіше членами сім'ї фермера, але іноді допускається й найм працівників. Земельний фонд приватного сільськогосподарського підприємства може коливатись від декількох гектар до 10 тис. гектар.

Господарські товариства – найпоширеніша форма господарювання після фермерських господарств. Такі товариства можуть бути як національними так і іноземними або до них можуть бути залучені іноземні

інвестиції. Найчастіше вони представлені у формі товариств з обмеженою відповідальністю або акціонерних товариств.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ має статутний фонд, розділений на частки у розмірах, вказаних установчими документами - статутом. Законом не встановлена мінімальна кількість учасників ТОВ, проте максимальна кількість учасників не може сягати більше ста осіб. Мінімальні та максимальні розміри статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю законом також не регулюються. Особливістю цього виду підприємств є те, що учасники товариства несуть відповідальність лише в межах своїх вкладів. Учасник має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі товариства.

Акціонерні товариства (АТ). Статутний капітал АТ поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, а акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Засновниками АТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Законом встановлена вимога, що статутний капітал АТ не може бути менше суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення акціонерного товариства[5].

Домашні господарства населення можуть бути представлені фізичними особами підприємців. Вони не можуть бути оформлені як юридичні особи. Домашні господарства населення спрямовані на власне виробництво, а іноді й на продаж. Така форма виробництва не може бути використана для вирощування у промислових масштабах.

Підприємства колективної власності представлені у формі кооперативів. Найпоширенішими формами кооперативів є виробничі та обслуговуючі. Виробничий кооператив - утворюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку. Обслуговуючий кооператив - утворюється фізичними та/або юридичними особами для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності[5].

Сільськогосподарські підприємства також можна класифікувати в залежності від кількості працюючих та обсягу від реалізації продукції: малі, середні, великі.

Малими називаються такі підприємства, що мають за рік обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) не більше ніж п'ятсот тисяч євро за середньорічним курсом НБУ, а чисельність робітників за цей період не перевищує п'ятдесяти осіб.

Великими є підприємства, що мають за рік обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) не більше ніж п'яти мільйонів євро за середньорічним курсом НБУ, а чисельність робітників за цей період не перевищує тисячу осіб.

Усі останні підприємства можна класифікувати як середні [6].

Поняття «конкурентоспроможність» розглядалось багатьма вченими. Та кожен з них наводить своє власне тлумачення. Бугай В.З. та Сидоренко В.О. у своїй роботі «Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства» наводять визначення конкурентоспроможності підприємства, яке сформувала у 3 групи Плоцитіна Т : «...- до першої групи віднесено визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;

- до другої групи віднесено визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства;

- до третьої групи віднесено визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства».

Бугай В.З. виділяє наступні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств:

«...1. Безперервне використання нововведень.

2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.

3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.

4. Використання сировини й матеріалів найвищої якості.

5. Навчання і перепідготовка персоналу.

6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.

7. Проведення маркетингових досліджень ринку.

8. Аналіз діяльності конкурентів.

9. Використання найбільше фективних каналів реклами.

10. Реєстрація товарного знаку.» [7]

Отже, з вище наведених напрямів можна зробити висновок, що розвиток йде в усіх можливих напрямках.

Шульга М.О. дає наступне визначення : «...Конкурентоспроможність – одна з центральних категорій сучасної економічної науки, вона має

вирішальний вплив на успішне функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також на ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг у порівнянні з конкурентами шляхом надання товарів чи послуг з диференційованими властивостями при дотриманні стандартів якості».

Для підвищення конкурентоспроможності Шульга М.О. приділяє особливу увагу розв'язанню таких проблем:

«...– удосконалення нормативно-правової бази для розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;

– системний аналіз повинен стати основою для оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– розвиток споживчого попиту на продукцію та послуги шляхом впровадження прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих товариств, поширення достовірної інформації про товари та послуги;

– оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на нормалізації відповідних показників;

– заохочення підприємств до реалізації глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та розширення експорту;

– рівень конкурентоспроможності слід оцінювати в динаміці, що дасть можливість передбачити зміни в майбутньому» [8].

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризує здатність підприємства витримувати силу конкуренції у конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами господарювання. Сумарний і конкретний зміст конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств проявляється у виконанні ними специфічних функцій. За своєю сутністю ці функції можуть мати стратегічний, ринковий, ресурсотворюючий, соціальний, інноваційний та сегментний характер.

Загальний методичний підхід щодо критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має передбачати поетапно: вибір і розрахунки основних економічних показників (параметрів) і аналіз конкурентних сил, що діють в галузі; виявлення чинників рушійних сил, що викликають зміни в структурі галузі; визначення підприємств галузі, що мають найслабші та найсильніші конкурентні позиції; прогнозування ймовірних кроків стратегічних конкурентів; обґрунтування ключових факторів успіху підприємства;

прийняття стратегічного рішення по привабливості того чи іншого підприємства галузі.

Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств мають ґрунтуватися на врахуванні як часткових показників конкурентних переваг (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність), так і результатів експертних оцінок. В цьому плані доцільним є використання індексу Харфіндела-Хіршмана для визначення монопольного стану окремих критеріїв формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Зокрема, оцінку оптимального рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на практиці за допомогою часткових критеріїв ефективності: критерію оцінки сегментації ринку; оцінки процесу реалізації продукції; коефіцієнту співвідношення заборгованості; оцінки рівня прибутковості; критерію собівартості та рівня заробітної плати працівників. Цільова одиниця максимізації прибутку сільськогосподарського виробництва включає обмеження ряду факторів: по ціні реалізації; по розміру собівартості; по прибутку; по міжрегіональній реалізації; по балансу обсягів фактичного споживання та споживання по рекомендованій потребі; по балансу обсягів реалізації та виробництва; по невід'ємності певних змінних. [9]

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств має свої унікальні особливості. Згідно з даними сайту Аграрної статистики станом на 2020 рік у сільськогосподарській галузі було зайнято 19% населення України; у структурі експорту аграрна складова займала 45%, тобто, 22,2 млрд. дол. За цей період аграрне виробництво в Україні оцінюється у 886 млрд. дол., що займає 16% ВВП[10]. Товарна структура експорту сільськогосподарської продукції 2020 року подана зображена на рис.1.

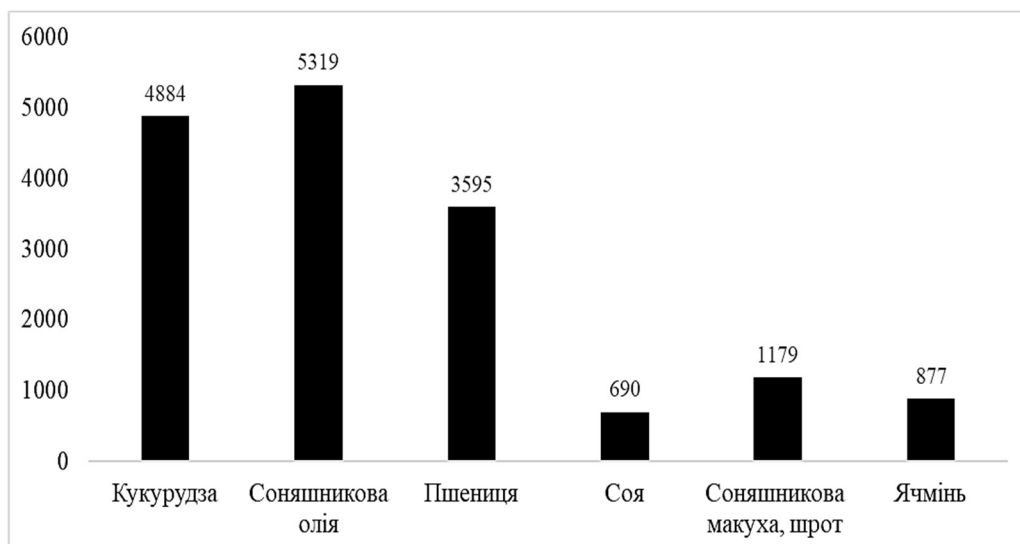


Рисунок 1 - Товарна структура експорту сільськогосподарської продукції у 2020 році, млн дол

Якщо оцінювати роль українського експорту у світовому сільському господарстві то можна сказати напевно, що Україна займає 1 місце з експорту соняшникової олії та соняшникової макухи, 6 – з експорту кукурудзи та ячміню, 8 – з експорту пшениці та 9 – з експорту сої.

Сільськогосподарське підприємство це – підприємство, основною діяльністю якого є постачання вироблених (наданих) ним сільськогосподарських товарів (послуг) на власних або орендованих виробничих потужностях. Здебільшого їх класифікують за форою виробництва, а також в залежності від кількості працюючих та обсягу від реалізації продукції. Щодо поняття «конкурентоспроможність», воно є досить багатограним та набуває великої кількості значень. Можна виділити такі загальні принципи:

- конкурентоспроможність – здатність займати певну частку ринку;
- конкурентоспроможність – поєднання як зовнішньої і внутрішньої, так і товарної складової виробничої діяльності підприємства.

Вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств здійснюють наступні фактори: ринкова інфраструктура, кількість земельної площі, агро-кліматичні умови, наявність інвестиційного забезпечення, сприятливий клімат у сфері торгівлі, вплив державної влади.

Література:

1. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>(дата звернення 10.11.2021)
2. Експорт українського зерна наближається до 11 млн. т [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://agroportal.ua/news/rasteniievodstvo/eksport-ukrainskogo-zerna-priblizhaetsya-k-11-mln-t/>
3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств/ Економіка АПК. 2014. №12URL: http://eaprk.org.ua/sites/default/files/eaprk/14_12_109-115.pdf (дата звернення 10.11.2021)
4. Назарова Л.В. Перспективи Причорноморського регіону на світових товарних ринках /Л.В.Назарова, А.В.Огієнко // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 25. – 2019. С.12-15.
5. Види сільськогосподарських підприємств в Україні [Електронний ресурс].– Режим доступу до ресурсу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogospodarskikh_pidpriemstv_v_ukraini (дата звернення 10.11.2021)
6. Види та організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<http://agroua.net/economics/documents/category-125/doc-210/>(дата звернення 10.11.2021)
7. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства: [Електронний ресурс] : WEB-сайт / Modern Economics. Текстові дані. 2019. № 14 С. 33-38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/bugai.pdf>.
8. Шульга М. О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності: [Електронний ресурс] : WEB-сайт / Modern Economics. Текстові дані. 2020. №22. С. 125–130. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22-2020/shulga.pdf>. (дата звернення 10.11.2021)
9. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (дата звернення 10.11.2021)
10. Аграрна статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://apd-ukraine.de/ua/korisni-resursi/agrarna-statistika> (дата звернення 10.11.2021)

1.7. Social capital instrument for the implementation of socio-economic growth of Ukraine

Соціальний капітал інструмент реалізації соціально-економічного зростання України

Прогнозування перспектив, розробка програм, планів органів управління держави на різних рівнях, від макrorівня до мікрорівня, від державних установ до підприємця, сприяють передбаченню змін, визначенню методів та цілей, завдань, стратегій та комплекс питань по вирішенню проблем в економіко-соціальной сфері, що відновлює діалог між представниками всіх гілок влади, бізнесу, громади та відроджує довіру до держави. «Інтегральні ризики ідентифіковано в контексті глобальних ризиків: неефективність державного управління, критичні показники боргового навантаження, критичні масштаби й темпи втрати людського капіталу». [1]. Для України одним із пріоритетів економіко-соціального ризику на майбутнє, на які треба негайно реагувати: зниження показників зайнятості населення та збільшення безробіття чи неповної зайнятості, міграція, соціальна незахищеність та нестабільність, конфлікти та втручання зовні, маргіналізація населення, збільшення нерівності доходів, втрата національних цінностей, культури, історії та інше, і тому «...Україні необхідна активна інвестиційна політика, яка б мала систему стратегічних і тактичних цілей, а також оцінку необхідних ресурсів для їхнього досягнення» [2, с. 86]. «Основою соціально-економічного розвитку є сприяння та реалізація прогресивного втілення усіх теоретичних процесів та моделей емерджентного вектору, що в останній час поступово нарощує темпи розвитку та оптимізує структурні зміни, нестійкість та мінливість економіки. Системними ефектами є цілісність, емерджентність, інтегративність, структурність, функціональність та гомеостатичність» [3, с. 55].

Фінансові пріоритети моделі розвитку економіки України в умовах глобалізаційних викликів мають бути спрямовані на стимулювання інвестиційно-інноваційного зростання національної економіки: насиченості економіки грошима та збереження тенденції керованого зростання грошової маси; утримання інфляції для зменшення знецінення потенціалу економічного зростання; зниження податкового пресингу на вітчизняного виробника, максимальне спрощення процедури оподаткування, запровадження податкових стимулів інвестиційної діяльності та накопичення капіталу;

розвиток державного фінансування пріоритетних галузей національної соціально-економічної системи, що надасть можливість запустити велику хвилю інвестиційного потоку в економіку України; подальша монетизація економіки шляхом зниження вартості кредитних ресурсів комерційних банків через введення монетарних стимулів для банків, основна діяльність яких має інвестиційне спрямування; стабілізація національної валюти» [4].

Ми спостерігаємо деструктивність української економіки, розбалансування соціально-економічної політики, неможливість виконання норм та правил стратегії сталого розвитку країни, відсутність твердої руки керівництва, розкрадання народного багатства, недовіру на різних рівнях влади, бізнесу. « В умовах обмеженості державних ресурсів, що можуть бути спрямовані на соціально-економічний розвиток України, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, нагальним питанням є переосмислення сутності національних пріоритетів та стратегічних цілей на основі узагальнення підсумків пройденого державою шляху, аналізу його суперечностей та оцінки можливих напрямів подальшого розвитку» [5].

«Стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає: подолання дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах; трансформацію економічної діяльності, перехід на засади «зеленої економіки»; побудову мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями; забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повну зайнятість населення; - високий рівень науки, освіти та охорони здоров'я; підтримання довкілля в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь; збереження національних культурних цінностей і традицій». [1]. Забезпечення здійснення інноваційних прогресій та сталого розвитку сучасної, ринкової економіки лягає основою і на служби оподаткування, в планах яких є досягнення економічне зростання, в умовах невизначеності та ризику при впливу зовнішніх та внутрішніх факторів (політична ситуація, стабільність національної валюти, енергозбереження, рівень підготовки кадрів, тощо). Ефективність вирішень проблем формується на моделі інтелектуальної інноваційної підтримки прийняття рішень, що пов'язано з соціальним капіталом та в прогнозуванні стратегій, планів, ризиків та альтернатив на майбутнє і зменшенню витрат. «Впровадження організаційних та

80

управлінських рішень, спрямованих на впровадження інноваційної політики може здійснюватися шляхом спеціалізованого навчання працівників, впровадження нових департаментів, або реорганізація існуючих. Впровадження управлінських заходів вимагає модернізації системи управління, здійснення операцій з ініціювання, здійснення, контролю та моніторинг» [6]. Активна трансформація, без чіткої та спрямованої стратегії на державних, регіональних чи галузевих рівнях з необхідністю відокремлювання негативних процесів зовнішнього та внутрішнього середовища на потенціал держави, а саме і на соціальний капітал виводить українську економіку на низьку сходинку розвитку. Процеси економічних та соціальних зрушень невід'ємно пов'язані з життям, «...вирішальним нематеріальним ресурсом сьогодення стає саме людина з її зв'язками – соціальний капітал, який формується на різних рівнях ієрархічної системи національної економіки під впливом різноманітних чинників, тому має неповторний характер в кожній сфері діяльності» [7, с. 87], і глобальні ризики держави впливають на соціальну складову суспільства.

З розвитком соціального капіталу, з висунуванням нових концепцій та багатовекторність широкої складової насилає велику кількість питань, яким не приділяється достатньо уваги, залишаючи вирішення часу, хоча деякі потребують негайної реакції та глибокого аналізу. Суперечки та конфлікти, нерозуміння та невміння слухати та аналізувати інші думки та теорії, інколи приводять до тупикових ситуацій, хоча концепція соціального капіталу оспорювальна і не є остаточною. «Соціальний капітал охоплює дисциплінарні, ідеологічні та методологічні розбіжності, що є і силою, і слабкістю. Це відкриває нові проблемні простори» [8], і це дає надію знайти позитивні підходи та перспективи, думати по-іншому, визначати складність та приймати правильні рішення, які "можуть бути раціональними, дораціональними або навіть нераціональними" [9, с.156].

Соціальний капітал досі немає остаточної визначення, що він вивчає, в якій сфері пристосовується і поняття трактується у декілька напрямках: як рівень членства та сукупності ресурсів суспільства, як соціальні структури та сукупності соціальних зв'язків, як структура мережевих зв'язків та членства в певній соціальній мережі, тобто порівняння з довірою, рівень членства в суспільстві та структура мережевих зв'язків, але існує об'єднані поняття, такі як довіра та норми. Нажаль, емпіризм соціального капіталу не вирішує проблеми сучасності та основних напружень питань, не несе концептуальний розвиток, базуючись не на єдиній онтологічній основі, беручи за основу різні теоретичні традиції та направлення не тільки соціології та економіки, але і

психології, філософії та інші фундаментальні науки чи теорії. Деякі концепції поняття зосереджуються на результатах, ресурсах соціального капіталу, інколи приділяється увага на мікрорівень, зосереджується увага на мережеві зв'язки, а інколи розглядають інституційний макро рівень. Всі ці ускладнення науково-теоретичної основи соціального капіталу мають тенденції до реіфікації, підривають авторитет та користь концепції. Всі дослідники нової теорії, починаючи з витіків вивчення доводять, що він продуктивний і необхідний і «сприяє досягненню певної мети, досягнути якої за його відсутності неможливо» [10, с.36].

Інвестиційну політику соціального капіталу поділяють за рівнями соціально-економічної системи, де розрахунки та виміри вкладень та віддачі визначають перспективи досліджень концепції. «Соціальний капітал є досить складним та багатограним поняттям, що має здатність до синергії з іншими матеріальними ресурсами за рахунок чого його здатність до розвитку та результативність використання може зростати. Проте, як і більшість інших економічних ресурсів, він потребує залучення інвестицій, у тому числі й фінансових, та створення належних умов для його формування і розвитку». [11]. Індивід, формуючи та реалізуючи особисті зв'язки (сімейні, робочі, товариські, сусідські, дружні), що покращує та посилює власні позиції в суспільстві, отримуючи додаткові вигоди та дохід від проявлених якостей та умінь стає суб'єктом нано рівня. Мікрорівень, на базі підприємства, інвестиції зосереджує і направляє на втілення ідей втілення благодійних соціальних проектів, здійснення основ корпоративної відповідальності, що укріплюють соціальні відносини та взаємини в середині та зовні колективу, покращуючи умови діяльності та атмосферу серед працівників, піднімаючи імідж самого підприємства, отримання доступу до ресурсів та інформації, веде до зростання продуктивності праці. Мезорівень, на базі корпорацій, галузі виробництва чи регіону, направлений на формування ділового професійного середовища та корпоративних зв'язків, вкладення в соціальний капітал формується за рахунок інституційних концепцій, що розкривають вигоди та пріоритети економіко-соціальних складових. Макрорівень розглядає інвестиції соціального капіталу на рівні держави розширюючи завдання та цілі національних інституцій, зосереджуючись на нормах та консолідації суспільства, зниженню бюрократії, подолання недовіри, покращення інвестиційного клімату та економічний прогрес. Мегарівень має широкий спектр завдань спрямованих на міжнародне право та здійснення та вдосконалення міжнародних економічних відносин та співпраці між державами, міжнародними організаціями та об'єднаннями. «Інвестиції в

соціальний капітал – це вкладення різноманітних ресурсів у формування норм та цінностей, укріплення довіри, встановлення зв'язків, розвиток співробітництва з метою покращення якості життя та добробуту окремих індивідів та суспільства в цілому» [12].

Дослідження соціального капіталу торкаються різних векторів розвитку, тому не можна назвати концепцію простою і проводити вимірювання однією формулою чи алгоритмом. Аналізуючи вислови міжнародних експертів «проведення вимірювання на національному рівні потрібні інші інструменти порівняно з тими, які використовуються в ході традиційного регіонального або місцевого аналізу». [13], а саме почати розкривати вимір соціального капіталу не тільки на макрорівні, а і перейти на весь спектр розрахунків концепції, проводити аналітику та порівняння в усіх галузях науки, формування теоретичних основ, індикаторів визначення рівня та впливу до сучасності, визначення стратегічних напрямків підвищення інституційної ефективності.

Велика кількість невизначеності теоретичної складової, характеристик, методології, практичних проявів соціального капіталу підштовхує вчених, і мене особисто, приділити саме структурі (довіра, правила, громадські взаємини, загальні норми та соціальні мережі) та вимірюванню (структурне, пізнавально-когнітивне та реляційне) цього соціального феномену. Відсутність та плутанина фундаментального базового поняття структури соціального капіталу, відірваність від методико-практичної складової ускладнює його вимір. Поєднання та порівняння емпіричних вимірів сучасних дослідників, діагностика отриманих даних, висновки програм Світового Банку та Європейської комісії дослідження якості життя та соціальної згуртованості у європейських країнах, в перспективі отримання остаточної загальноприйнятої методології для використання застосування на практиці. Соціальний капітал, паралельно, разом з розвитком людини, її світогляду, поширюючи можливості та перспективи нарощує демократичний напрямок системи, а його тиснення приводить до безвідповідальності, нерозумінню та корумпованості державного сектору. «Проблема розвитку демократичної держави полягає в тому, що громадські рухи можуть бути організовані в короткий термін, а ті цінності та поведінка суспільства, на які спирається демократія, не можуть виникнути спонтанно. Навпаки, вони повинні бути набуті, поширені й історично накопичені як соціальний капітал у результаті довгострокової громадської активності» [14, с. 75]. «Враховуючи специфіку функціонування соціального капіталу в країнах колишньої системи державного соціалізму особливо актуальним, на нашу думку, видається

дослідження іншої форми капіталу – соціального капіталу, що зв'язує індивідів в суспільстві. Саме остання форма розповсюджена в суспільствах із розвиненою мережею родинно-дружніх зв'язків, до яких відносяться пострадянські суспільства і українське зокрема» [15]. «Серед численних факторів, що впливають на економічне зростання, економісти виділяють такі специфічні фактори, як стан соціальних відносин, характер і якість зв'язків між різними економічними суб'єктами, особливості ділової репутації економічних суб'єктів, зароблений ними рівень довіри з боку клієнтів та партнерів. Узагальнено це все можна представити як соціальний капітал» [16]. «Загальною умовою виникнення соціального капіталу можна вважати зміни, які протягом останніх десятиліть відбуваються у структурі продуктивних сил і виробничих відносин під впливом НТП і НТР» [17, с.71], спостерігаючи розвиток перспективного капіталу, який «не підлягає під сувору дефініцію» [10, с.124]. Можна мати та використовувати досвід минулих років, опрацьовувати бази даних клієнтів та платників податків, але прогрес не стоїть на місці і постійно необхідно оновлювати та розширювати технічні можливості, шляхи взаємодій та інформації. Усі економічні суб'єкти (держава, підприємства, фірми, індивіди) пов'язані між собою і несуть спільний розвиток соціального капіталу в систему економіко-соціальних відносин (співробітництво, взаємодопомога та взаємодія, спільна довіра, міжособистісні (колективні, ділові, групові, сімейні, особисті) зв'язки, тощо) для взаємної вигоди. Спілкування, круглі столи, діалоги, обмін досвідом та знаннями, відкритість, дає можливість піднімати рівень соціального навчання. «Всі наші інтелектуальні переваги – це знання, що передаються суспільством, що здобуваються в процесі соціалізації, інтеграції в систему суспільних відносин. Ці знання характеризують соціальний інтелектуальний рівень або соціальну кваліфікацію» [16, с.3]. Соціальне навчання приймає широке значення, включаючи саморозвиток, самоконтроль, інтеграцію і досвід особистих досліджень та самонавчання за допомогою нових соціальних мереж і зв'язків, створення зовнішніх та внутрішніх структур в межах економічного суб'єкта. Інформаційний потенціал, відтворюючий сформовані структури на майбутнє разом з соціальною пам'яттю і основами соціальних знань забезпечують передачу та розвиток соціальної інформації і нагромадження для виживання суспільства на віка. Позитивний соціальний капітал формує шляхи колективізму, розуміння, співробітництва та соборності, тому що це – суспільне благо, негатив складається з відсутності довіри між людьми, бізнесом, владою, зловживання та криміналізація економіки, корупція та лобізм, тощо.

Збільшення ролі і важливість соціального капіталу в країні ми спостерігаємо під час пандемії, коли рівень довіри, свідомості та солідарності не відслідковується у прогресії, збереження соціальних зв'язків та взаємодій стає ключовим моментом налагодження та функціонування режиму роботи, залишаючись ключовим джерелом економіко-соціального розвитку. Обставини пандемії COVID-19 скоротили, а інколи і відклали інноваційні та інвестиційні проекти, змушила скорочення працівників та втрату певного рівня кваліфікації, завдаючи шкоди людського, морального та фізичного капіталу. «Соціальний капітал – це клей, який тримає спільноти та нації разом. За належних умов багаторазові та взаємовигідні соціальні взаємодії призводять до швидкого економічного зростання, кращих результатів для здоров'я та більшої стабільності» [18]. Соціальний капітал став першою сходинкою в подоланні економічної розгубленості і невизначеності, важливою лінією захисту від вірусної загрози, для збереження соціального блага, відрізавши чи зменшивши вплив вірусу тим самим знизивши ймовірність зараження людей. Доведено, що міста, з активним та високим соціальним капіталом більш економічно розвинені, ніж ізольовані території, тому прийняли заходи, швидше та завчасно підстроїлись до введення офіційних державних директив. Розвиваючи мобільність та соціальні контакти, удосконалюючи засоби та володіння інноваційними цифровими технологіями для підтримки зв'язку, піднімаючи рівень професійної поведінки та етики за кілька місяців карантину та віддаленої роботи податкові підрозділи також активізували межі взаємовідносин спонтанного дистанціювання та пласт громадської культури.

Зацікавленість дослідників економічної аналітики та вчених-економістів до соціального капіталу зумовлено розумінням ролі та значущості людського та соціального ресурсу в розвитку усіх сфер діяльності і мала частка використання феноменального капіталу «є однією з основних причин економічних невдач та перешкод на шляху до високорозвиненої соціально орієнтованої економіки України, оскільки ключовим компонентом у зміцненні інноваційного функціонального складника соціального капіталу України є сектор малого та середнього підприємництва (60% підприємств середнього та малого бізнесу в розвинених країнах є інноваційно активними) [19, с.50]. Болючість, актуальність та невикористання нематеріальних ресурсів феномену у повному обсязі саме малого та середнього бізнесу несе проблеми покращення роботи та надання економічної сфери послуг так, що в свою чергу перекладається на державні можливості податкової служби.

Поділяючи на позитивні та негативні складові соціального капіталу треба констатувати, що началом та основою соціально-економічних процесів в державі стає саме людина і тенденції для оптимізму ми зустрічаємо не в усіх напрямках економічного потенціалу, в першу чергу звертаючи увагу на рівень довіри починаючи з держави, президента, органів влади, судової ланки, керівництва та апарату соціальної, освітньої, медичної, правової сфери, податкової служби, політичних утворень до простого державного службовця, що несуть напругу в суспільстві, неузгодженість чітких рішень між управлінням та державою, корупцію, відмову від національних цінностей та єдиних орієнтирів. Для системного подолання проблем довіри, та реалізації розвитку соціального капіталу в усіх сферах економіко-соціального процвітання треба звернути увагу на «забезпечення послідовної роботи в напрямі формування «середнього класу» як основи життєздатного суспільства, регулярно достовірно інформувати громадян про діяльність органів державної влади, виявляти соціально активні групи населення та налагодження постійної співпраці з ними в контексті формування позитивного соціального капіталу, зміцнювати зворотні зв'язки, з метою перевірки ефективності прийнятих управлінських рішень, розробляти та реалізовувати цільові освітні програми з метою забезпечення навчання перспективних працівників, громадських діячів, шляхом проведення тренінгів, вебінарів, короткострокових курсів підвищення кваліфікації, конференцій, налагодження співпраці з науковими установами, виконання спільних досліджень та ін.» [20].

Соціальний капітал, як кишеня, збільшується та поширюється при використанні і зникає, коли його не поповнюють, потребуючи постійних вкладень у вигляді соціальних взаємин та відносин, підтримуючи довіру. Тільки принципові дії можуть вдосконалити національний соціальний капітал нашої країни: «застосування комплексного підходу до формування та розвитку соціального капіталу на мікро-, мезо- та макрорівні; забезпечення стійкого розвитку науки, освіти, культури як базових сфер, що формують соціальний капітал та сприяють його впливу на економічний розвиток; визнання пріоритетної ролі держави у формуванні та відтворенні соціального капіталу нації». [16]. З кожним кроком на шляху економічного розвитку на постіндустріальну сходинку помітна роль соціальних зв'язків та норм, увага до інтелектуального і творчого індивіда чи економічного суб'єкта, із своїми правилами та переконаннями, який може і хоче працювати у колективі чи в сфері, вносить у економічну діяльність значну вигоду, сприяючи ухваленню ефективних колективних рішень і дій. Соціальний капітал впливає на умови,

ефективність та продуктивність економічної діяльності, що сприяє добробуту та процвітанню суспільства.

Література:

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine//docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.
2. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Інвестиційна привабливість України. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. No. 1. Pp. 80-93 URL: <https://are-journal.com>;
3. Калач Г. М. (2017) Фондовий ринок як відкрита нерівноважна система. *European Cooperation*. 2017. №8(27). С.53–63. URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/2351/1/2227_IR.pdf.
4. Кудріна О. Ю. 2015 Формування моделі стійкого розвитку економіки регіону. *Економіка та право*. 2015. № 6(223). С. 90–93. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/epravo/2011_3/26.pdf.
5. Бронікова С. А. 2011 Механізм як наукова метафора. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія "Управління"*. 2011. Вип. 2. С. 75–82. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_2/9.pdf
6. Геець В., Войнаренко М., Джеджула В., Єпіфанова І., Троціковський Т., (2021) Моделі та стратегії фінансування інноваційної енергозберігаючої діяльності SCSEES 2020 IOP Conf. Серія: Наука про Землю та навколишнє середовище (2021) 012004 Видання IOP doi: 10.1088 / 1755-1315 / 628/1/012004 Серія конференцій IOP: Наука про Землю та навколишнє середовище
7. Грицаєнко М. І. 2020 Соціальний капітал аграрної сфери: теоретичний концепт оцінки засад формування і функціонування. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2020. № 10. С. 87-98. URL: <http://eaprk.org.ua/contents/2020/10/87>;
8. Уолтерс, В. 2002. Соціальний капітал та політична соціологія: переосмислення політики? *Соціологія: Журнал Британської соціологічної асоціації*, 36 (2), 377–397
9. Вулкок, М. 1998. Соціальний капітал та економічний розвиток: на шляху до теоретичного синтезу та політичної бази. *Теорія і суспільство*, 27 (2), 151–208.
10. Коулман Дж. 2001, Капітал соціальний та людський. *Громадські науки та сучасність*. 2001. №3.

11. Нагорічна О.С. 2020, Сутність та індикатори формування резистентного соціального капіталу Держмитслужби. Електронне»Державне управління:удосконалення та розвиток» doi; 10.32702/2307-2156-2020.9.50 52.pdf.

12. Грицаєнко М. І. 2021р. Інвестиційне забезпечення розвитку соціального капіталу, Конференція; Аграрна галузь сучасної України; проблеми та перспективирозвитку. file: C:/Users/user/Desktop/%D0%93%D1%83%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0/pdf.

13.Проект Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України Методологія планування регіонального розвитку в Україні.Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації (2014)https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf,

14. Меркель В. Теории трансформации. Структура или актор, система или действие? / Повороты истории: Постсоциалистические трансформации глазами немецких исследователей: В 2 т. Т. 1: Постсоциалистические трансформации: теоретические подходы / ред.-сост. П. Штыков, С. Шваниц. – СПб.: Летний сад, 2004. – 510 с. 75.

15. Ковязіна К.О., Емпіричні характеристики структури соціального капіталу групи державних службовців в українському суспільстві. https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob15_80.pdf

16. Власова ТР Соціальний капітал як фактор економічного розвитку/ТР Власова//Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.-2012.-Вип. 4.-С. 18-22.-Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_5, http://chtei-knteu.cv.ua/archive/NV-2012-v4_3

17. Зайцев Ю.К., 2002 Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства. КНЕУ-К., 2002. 186 с.

18. Кампанелла Е. (2021) Соціальний капіталізм, Видавництво Project-syndicate, 12.04 2021р. <https://www.project-syndicate.org/commentary/social-capital-after-covid-19-pandemic-by-edoardo-campanella-2021-04>).

19. Стежко Н. 2010, Роль соціального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку. Економіка. 2010. № 1(101). С. 47–51.

20. Руда Т. В. 2020, Соціальний капітал як елемент забезпечення національної безпеки. НДІ фіскальної політики. Наука оптимальних податкових рішень 2020 <https://www.ndifp.com/1374/>

1.8. E-government: opportunities and accessibility

The whole world is constantly moving in the direction of digitalization and different countries are going their own way, based on the goals and priorities they set, drawing on opportunities and using the experience of other countries. A detailed study of this issue will allow us to analyze and evaluate the best options for the development of e-government. To form vectors of development, to adapt the best ideas to our realities or to develop them.

It should be noted that one of the important reasons for the rapid development of e-government in the world is the integration of countries into the international community. E-government provides an opportunity to create a transparent, open, understandable state, creates transparent, attractive conditions for building an equal dialogue «state-citizen», attracting foreign investment and, taking into account to move towards Europe, with the prospect of membership in European Union and other international organizations . So studying the experience of other countries today is actual.

The aim is to theoretically study and research the features of the use of digital technologies in the field of management services, ways to implement them.

Back in the 1980-s Europe an countries took a course on improving the quality of government. At the same time, as N. Ilchaninov describes in his work, one of the determining criteria for the quality of administrative services was the level of consumer satisfaction and public opinion. As a result, many developed countries introduced government quality management systems in the 1990-s. Accordingly, the next criterion for the quality of services provided were the preferences of consumers. Currently, the main direction for the functioning of public administration is to manage in accordance with the expected positive results. This has become a fairly effective element of the mechanism for providing administrative services in developed countries [1].

Considering the possibility of studying foreign experience in the implementation of e-government, it is necessary to first establish what is meant by the concept of e-government and e-government.

According to the Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, e-government is a form of public administration that promotes efficiency, openness and transparency of public authorities and local governments using information and telecommunications technologies to form a new type of state-oriented needs of citizens [2].

According to Yu. Mashkarov e-governance should be understood as a new form of government that allows the interaction of a broad government, NGOs, business enterprises and individuals in the process of governance based on interconnected internal government and external public information structures that effectively acts in the information society.

The interaction of public authorities with business enterprises, the public and citizens is carried out through information offices, designed to provide the necessary information to address issues facing society.

It is obvious that the functioning of the described system of public administration largely depends on the organization of information representations, the possibility of their interaction with various information structures of society and directly with specific citizens. After all, the completeness of the interaction of all social structures, citizens and government, ultimately, depends on the optimality of decisions, as well as the effectiveness of their implementation [3].

In Western countries, the concept of «e-government» (English - e-government) is also not always the same. Initially, this meant a futuristic government of «e-citizens», which should regulate the actions and security of the electronic information network in general and e-commerce in particular. Today, the term «e-government» is a much broader concept than just «e-government» used in public administration of modern technologies, including Internet technologies. E-government in modern sense covers not only the network infrastructure of the executive branch, but in general the entire infrastructure of government bodies [4].

E-government is a model of public administration based on the use of modern information and communication technologies in order to increase the efficiency and transparency of government, as well as to establish public control over it [5].

E-government is a key component of e-governmenting. It is also worth noting that it is not a supplement or analogue of an alternative to the government in the usual sense of the term. To be as correct as possible, e-government is establishing a new way of interaction between citizens and the state through the use of digital technologies in the field of public services.

E-government should be aimed not only at improving the efficiency of public administration, but also at closer cooperation between the state and the population, the state and business representatives. E-government is not just a technological solution, but a concept of government as an element of large-scale transformation of society. This process should be initiated jointly by three sectors - public (G2G - Government to Government), public (G2C - Government to Citizen) and business (G2B - Government to Buisness) [6].

Currently, the most common are two models of e-government - e-Government 1.0 and e-Government 2.0. In short, e-Government 1.0 is simply digitizing, in other words, transferring to a computer the already existing model of government and forms of interaction with citizens. But e-Government 2.0 is aimed at transforming the system of social interactions and the internal logic of public administration in all its manifestations, allows the state to interact with society at levels that were hitherto unavailable or extremely difficult: to promptly take into account the views of the growing number of subjects of political relations, to solve political and cultural problems at the operational level with a high level of public involvement, involvement of enterprises and institutions of all levels and forms of ownership in a single effective decision-making system, take into account the views of even microgroups, overcoming internal corporatism and bureaucratization of procedures.

Components of e-governmenting: e-government, e-medicine, e-telephony, e-legislation, e-employment, e-education, e-library, e-banking, e-democracy, e-cadastre, e-television, e-transport, e-insurance [7].

In his monograph A. Barikova notes that direct task that is assigned to e-government, is to improve cooperation between authorities, businesses and individuals in the following key areas: economic development - segment «government - business»; efficiency of management equipment - segment «government - government»; quality of life of citizens - segment «government - citizen».

In the conditions of formation and development of the information society the tendency of introduction of e-government for the purpose of:

- provide services to the public in an integrated form via the Internet - instead of visiting different authorities or different websites to obtain a certain official decision, individuals and legal entities can carry out all operations in one place, access to which is continuous;

- to overcome information inequality - the state can create new technologies more accessible to the poorer sections of the population, as well as organize training in the use of computers, especially for young people and the elderly;

- rebuild relationships with the population - instead of providing the same services to the whole population, the authorities can use new information technologies to take into account the individuality of people and provide them with personalized services;

- promote economic development - increase transparency, openness, efficiency of public administration, the creation of simplified procedures in the

relationship between government and business structures will provide new opportunities for business development in general;

- to develop reasonable laws and reasonable policies – the information society poses many new problems to the legislator: identification of citizens and their identity cards, confidentiality, data protection. The state must flexibly create new legislation, creating trust in all types of electronic transactions and maintaining a balance between the need for economic development and ensuring the confidentiality of information;

- to promote the development of a democratic society with the maximum participation of citizens – automation of government activities, in the end can lead to the emergence of «direct democracy».

According to Yu. Solomko, in order to determine the principles of e-government, it is necessary to identify features characteristic of developed countries that successfully apply e-government technologies in the activities of public administration, namely the provision of e-services. Such features include:

1. Openness and wide coverage - the ability of citizens to have access to all services at any time, as these services are electronic, which, in turn, ensures the openness and accessibility of government.

2. Consumer orientation – authorities have the opportunity to monitor the movement of information provided by the population through Internet resources, analyze it and take it into account to ensure quality personalized services.

3. Integration of services – the services of the authorities themselves are an integrated system that provides comprehensive services. For example, with the help of an appropriate web portal, a person can easily extend the validity of a driver's license without knowing the complex organizational structure of the traffic police.

4. Partnership between the state and the private sector – in order to improve the quality of services, the authorities involve public and voluntary organizations, entering into partnerships with them, which, for example, results in the rapid and effective implementation of new web portals.

Based on the analysis of these features, the main pillars of e-government emerge: convenience and efficiency of continuous receipt of services; transparency and openness; common technical standards and interoperability (electronic applications must comply with the principles of the general architecture of identification systems, security, etc.); confidentiality and information security; focus on the interests and needs of service consumers.

Summing up the above, the advantages of such governance are clearly visible:

1) transparency and openness of public administration, making transparent decisions, thanks to which citizens have the opportunity to receive reliable, accurate

and operational information about the activities of public authorities, and thus participate in their decision-making;

- 2) saving material and time resources;
- 3) optimization of corporate governance (reduce the cost of any operations, improve the quality of work with the client, etc.);
- 4) improving the quality of administrative services;
- 5) increasing the efficiency of public administration through more efficient spending of budget funds, reducing the cost of maintaining the state apparatus, quality provision of administrative services;
- 6) reduction of corruption in government;
- 7) providing conditions for the development of e-democracy, through which individuals and legal entities determine what services and how they will be provided by the government, establish responsibility in the interaction, form the image of the state and society and e-government as a separate social institution. Prerequisites for the formation of e-democracy are created by the introduction of e-government, as it gives impetus to citizens and companies to use the opportunities of information and telecommunications technologies at the state level.

Thus, the introduction of e-government technologies will allow:

- 1) for citizens – to have access to public information and receive administrative services through the network; participate in the creation and implementation of public policy;
- 2) for business – through the network to have simplified access to government agencies, to cooperate with them, which will promote economic development;
- 3) for the authorities – to increase the efficiency, effectiveness of their activities, the quality of administrative services; to involve all citizens in the process of state decision-making [8].

Considering the options for the implementation of e-government in different countries E. Romanenko notes that in world practice it is common to distinguish three main models of «e-government»: Anglo-American model; continental European model; East Asian model [9].

Relying on the link UN, Yu. Mashkarov finds that the effectiveness of e-government is influenced by such factors of information representation as: content, accessibility, dynamism, interactivity, attractiveness.

At first glance, the role of each factor is obvious. However, the complexity of managing them is due to their internal contradictions. In particular, sophisticated web design technologies contribute to their attractiveness, but can negatively affect accessibility.

The content of a web-site is its naprvnenist with relevant, useful and interesting content. Content is able in many cases to compensate for the absence of other factors, but the lack of content can not be compensated by anything. This is the most difficult task.

Availability of web -node has a double meaning: meaningful and technical. That is, on the one hand, it is about meaningful accessibility – clarity of presentation for most customers, and on the other – technical accessibility is determined by the use of server technology, equipment performance, bandwidth, required customer software and complexity of configuration. Availability must be in balance with content and other factors.

The implementation of the concept of e-government not only improves the quality of public administration and reduces the costs of the population and enterprises to interact with the authorities, but is also an important stimulus for large-scale use of information and computer technology (ICT). E-government is a process or a means to achieve a goal, not a goal by itself.

The importance of this direction of the use of ICT for the development of modern society, the improvement of democratic institutions determines the close attention to this area of governments, international organizations, research centers. In recent years, research and development in this area are being actively conducted, methods and tools are being created to assess the implementation of the concept of e-government at the level of national states and regions.

E-government is still in the early stages of its development and is likely to evolve as technology improves and confidence in electronic means of communication increases. In order to create an information and analytical tool for the development, implementation and adjustment of e-government development policy at various levels, UN experts have developed a methodology for assessing the index of readiness of countries around the world to implement e-government [10]. According to this methodology, the readiness index is evaluated and published annually in UN reports since 2003. This index allows to assess the level of preparedness of the country to implement government services based on ICT, to analyze obstacles and lags in the implementation of the e-government concept.

The readiness index is a comprehensive indicator and is based on the following three components: index of web-services, which determines the degree of development of web -services by e-government; index of telecommunication infrastructure, which assesses the degree of equipping citizens with ICT tools; human capital index, which shows how high the level of education of citizens and whether they are ready to use information services [11].

According to the United Nations and the Department of Economic and Social Analysis, during the COVID-19 pandemic, most countries have strategies to develop and improve e-government or digital government, many of which have innovative initiatives, but a large number of people still do not have access to online services, according to the publication of the UN e-government in 2020.

Of the 193 Member States of the United Nations with a digital government indicator by 2020, which covers the volume and quality of online services, the state of the telecommunications infrastructure and existing human potential, the ranking is led by Denmark, the Republic of Korea and Estonia, followed by Finland, Australia, Sweden, Great Britain, New Zealand, the USA, the Netherlands, Singapore, Iceland, Norway and Japan.

Among the world's least developed countries, Bhutan, Bangladesh and Cambodia have become leaders in the development of digital government, moving in 2020 from the middle to the highest group of the e-government development index (EGDI).

Mauritius, Seychelles and South Africa top the e-government ranking in Africa. Overall, 65 percent of Member States are at a high or very high level of EGDI. «The pandemic has renewed and consolidated the role of digital government, both in the traditional provision of digital services and in new innovative areas of crisis management», said Liu Zhenmin, UN Under-Secretary-General for Economic and Social Affairs.

In response to the current health emergency, governments have introduced new tools such as COVID-19 special information portals, hackathons, electronic medical supplies services, virtual medical appointments, self-diagnostic programs, and electronic curfew permits. Many countries have rapidly deployed tracking programs, as well as programs for work and study at home.

The government's innovative digital responses to COVID-19 include online dashboards in Canada and Australia to share information and track emergencies. In China, chatbots are used to assess the risk of infecting patients. The community participation application in Estonia has allowed local authorities to interact directly with their constituents, including through the exchange of information on COVID-19, the posting of photos and videos, and even the organization of virtual events. In Chorvatiya, the «virtual doctor» works on the basis of artificial intelligence and is developed by technological bodies in collaboration with epidemiologists. In London, the use of cameras, sensors and artificial intelligence algorithms, usually designed to control traffic, now measures the distance between pedestrians to monitor social distance.

The progress of e-government is still hampered by the digital divide. As a development tool, the e-government survey explores strengths, challenges and opportunities, and informs about policies and strategies. The 2020 publication found that progress had been made in all regions, even in the least developed countries. «While e-government ratings tend to correlate with a country's income level, financial resources are not the only critical factor in advancing digital government», – Zhenmin said – «The country 's political will, strategic leadership and desire to promote digital services can improve its comparative ranking».

However, despite the growth and large investments in e-government in many countries, the digital divide persists. Seven of the eight countries with low scores are in Africa and belong to the group of least developed countries. The average regional index in Africa is almost a third lower – 0.3914 than the world average - 0.60.

Along with these trends, the COVID-19 pandemic has not only revived the role of digital government in its traditional public service delivery and business continuity, but has also introduced innovative ways to manage the crisis, such as contact tracking, health, online learning and teleworking.

Most government portals have social media tools, and many also have electronic tools for public consultation. According to the survey, fewer portals have calendars or announcements of future events.

The highest concentration of information and e-consultation opportunities on public portals is observed in Europe: among the 43 countries evaluated in the region, 36 have electronic tools for public consultations or discussions, and 30 have calendars or announcements of e-participation activities. As a share of the total number of regions, Africa has the fewest online consultation mechanisms; of the 54 countries evaluated, 17 provide electronic tools for public consultation or discussion, and 9 have calendars or advertisements promoting e-participation activities.

The UN e-government survey, published by the Department of Economic and Social Affairs, has been prepared for two years according to the established methodology. It examines how digital government can promote integrated policies and services in 193 UN member states [12].

In 2020, Ukraine ranked 69th in the e-government development index and compared to 2018 rose by 13 steps. It shows progress and positive change, but at the same time it shows that there is a lot to work on.

Conclusions. E-government is a form of public administration that promotes efficiency, openness and transparency of public authorities and local governments with the use of information and telecommunication technologies to form a new type of state focused on meeting the needs of citizens.

The introduction of digital technologies in the field of management services in the world has formed a serious and fundamental approach. The implementation of e-government involves large-scale and strategic projects to implement a common information system, in accordance with existing needs nationwide. The creation of e-government is impossible without changes in all spheres of public life, in particular in the relationship «state – citizen». Therefore, the fundamental bases are a transparent system of government, creating a society open to change, by teaching information literacy, helping to understand the benefits of digital technologies, developing the technical component of their implementation in life and ensuring equal access.

References:

Ilchaninova NI Perspektivy vprovadzhennia zarubizhnoho dosvidu formuvannya mekhanizmu administravannykh administrativnykh uslug v Ukrainy [Prospects for the implementation of foreign experience in the formation of the mechanism of providing administrative services in Ukraine] . // Investments: practice and experience. 2018. №10. P. 130-134 . Mode of access to the resource: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf.

1. Development of e-government in Ukraine [Electronic resource] Mode of access to the resource: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3451-development-electronic-government-and-electronic-democracy-in-ukraine> .

2. E-government. Informatization of public administration: textbook .way. / Yu. G. Mashkarov , OV Orlov, MV Mordvintsev , PS Klimushin , IV Kobzev . H.: Published by HarRI NAPA «Master», 2011. 264 p.

3. Donchenko K. Electronic governance in territorial communities / K. Donchenko. Poltava, 2013. 52 p.

4. E-government. Informatization of public administration: textbook . way . / Yu. G. Mashkarov , OV Orlov, MV Mordvintsev , PS Klimushin , IV Kobzev . H.: Published by HarRI NAPA «Master», 2011. – 264 p.

5. Electronic government [Electronic resource] – Mode of access to the resource: https://uk.wikipedia.org/wiki/Electronic_government#cite_note-1.

6. Electronic government [Electronic resource] – Mode of access to the resource: https://uk.wikipedia.org/wiki/Electronic_government .

7. Solomko Yu. Electronic governance: concept, essence, principles and directions of development / Yu. Solomko. // Efficiency of public administration. 2018. №2. P. 55.

8. Romanenko EO Electronic government - a new model of information and communication relations / EO Romanenko // European Perspectives. – 2015. – Vip . 6. – P. 75 –79. – Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2015_6_13

9. United Nations e- government Survey 2008 From e- government to Connected Governance . – Access mode: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>

10. E-government. Informatization of public administration: textbook . way . / Yu. G. Mashkarov , OV Orlov, MV Mordvintsev , PS Klimushin , IV Kobzev . – Н.: Published by HarRI NAPA «Master», 2011. – 264 p.

11. UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2020. – Access mode: <https://publicadministration.un.org/Portals/1/EGovernment%20Survey%202020%20Press%20Releases.pdf>

1.9. Theoretical aspects of marketing strategy of enterprises entering foreign markets

Теоретичні аспекти маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішні ринки

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування міжнародної маркетингової стратегії його розвитку. Саме від того, наскільки правильною та доцільно обраною є стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства на світових ринках.

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується поглибленням міжнародного розподілу праці – міжнародної спеціалізації та кооперації виробництва, а також інтернаціоналізацією ринків. А умови успішної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки потрібно розглядати через призму маркетингової концепції управління, зокрема, через характеристики його зовнішнього середовища [1]. З огляду на досвід діяльності успішних зарубіжних компаній, саме маркетингова діяльність підприємства відіграє дедалі більшу роль у досягненні ним успіху на міжнародному ринку. Детально розроблена та вдало реалізована міжнародна маркетингова стратегія дозволяє спрямовувати підприємство з пасивної адаптації до зовнішнього середовища на активне використання ринкових можливостей, розвиток перспективних напрямів діяльності. Отже, підприємство, яке розширює діяльність на зарубіжних ринках, не може не

приділяти уваги міжнародному маркетингу, зокрема розробленню міжнародної маркетингової стратегії.

Розгляд міжнародної маркетингової стратегії передбачає:

- 1) Визначення суті та зв'язку цього поняття з іншими складовими управлінської діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- 2) Аналіз рівня застосування міжнародної маркетингової стратегії залежно від фази розвитку міжнародного маркетингу.

Для визначення поняття міжнародної маркетингової стратегії доцільно розглянути його зв'язок з іншими складовими управлінської діяльності підприємства, яке займається зовнішньоторгівельною діяльністю (Рис.1.1)

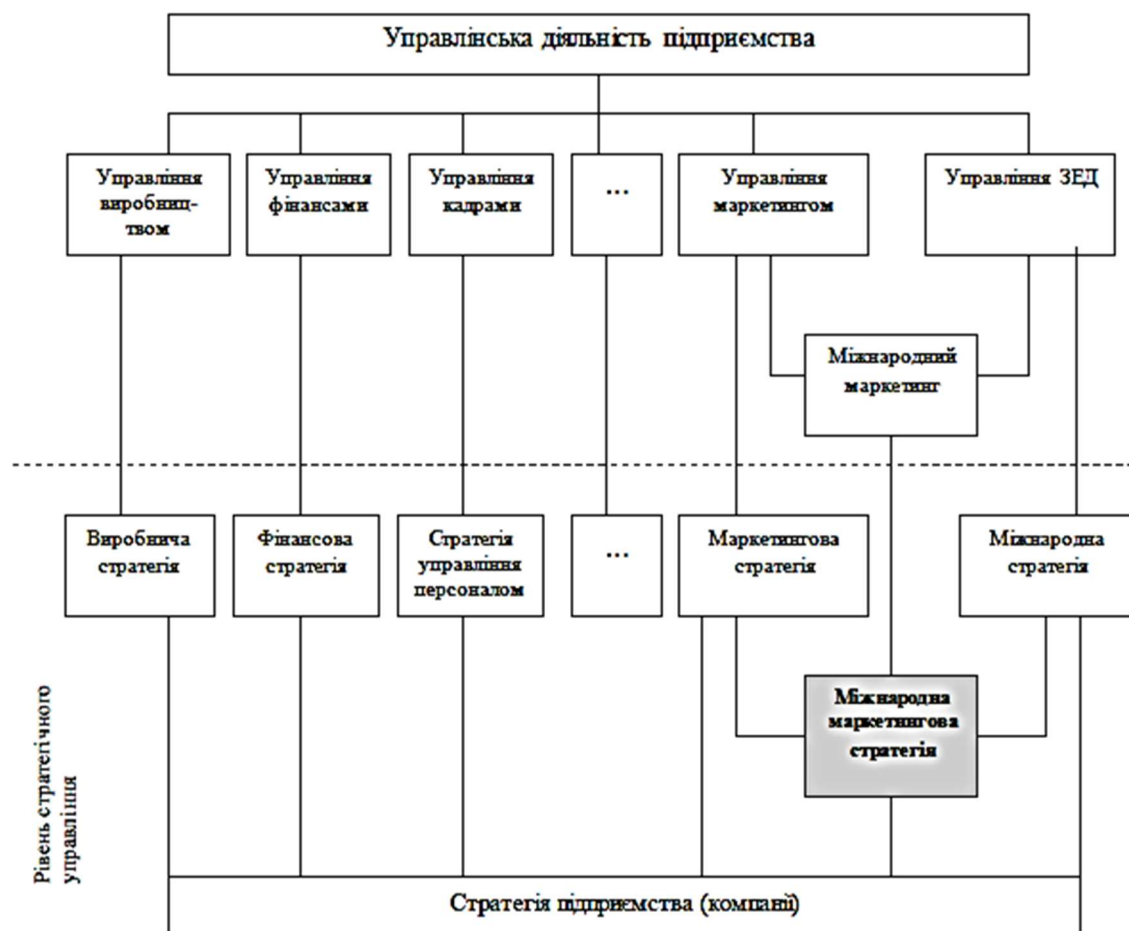


Рисунок 1.1 – Зв'язок міжнародної маркетингової стратегії з іншими складовими управлінської діяльності підприємства

Для підприємства формування міжнародної маркетингової стратегії є однією з функцій міжнародного маркетингу [3]. Економістами-маркетологами, як зарубіжними, так і вітчизняними, запропоновано багатовизначень міжнародного маркетингу. Наприклад, М. Цинкота розуміє під міжнародним маркетингом - процес планування та проведення операцій за межами національних кордонів з метою обміну, що задовольняє потреби індивідумів та організацій|| [4]. Близькою до цього визначення є думка Дж. Еванса та Б. Бермана: - внутрішній маркетинг передбачає діяльність всередині своєї країни, тоді як міжнародний маркетинг передбачає різні види діяльності за кордоном|| [5]. Подібне визначення пропонує також Ф. Катеора, зазначаючи, що єдина відмінність у визначеннях внутрішнього й міжнародного маркетингу полягає в тому, що маркетингову діяльність здійснюють більше, ніж в одній країні [6]. На наш погляд, усі ці визначення не до кінця розкривають зміст поняття міжнародний маркетинг. До того ж, це поняття у них штучно обмежено національними кордонами, в той час як міжнародний маркетинг починається до виходу підприємства на зарубіжний ринок і продовжується незалежно від того, на якій стадії діяльність міжнародної компанії перетинає національний кордон.

Г. Васильєв та Л. Ібрагімов [9] визначають міжнародний маркетинг як планомірну, постійну активну роботу на міжнародному ринку на різних етапах просування товарної продукції, послуг до споживачів. Такий підхід, на нашу думку, не відображає ролі маркетингу в міжнародній діяльності, оскільки усе зазначене вище можна віднести до діяльності будь-якого функціонального підрозділу міжнародної компанії, застосувавши це визначення до фінансового менеджменту або управління персоналом. Різні підходи до визначення маркетингової стратегії наведено в додатку А.

Аналіз концепцій внутрішнього та міжнародного маркетингу дає змогу зробити висновок про спільні характеристики, зокрема, в обох концепціях використовуються єдині принципи, методи та інструменти маркетингової діяльності. Проте, з огляду на особливості міжнародного ринкового середовища міжнародний маркетинг має свою специфіку, що впливає з особливостей функціонування зарубіжних ринків та умов діяльності на них.

По-перше, міжнародний маркетинг характеризується вищим ступенем комплексності, зумовленим складністю міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення законодавства багатьох країн, культурних розбіжностей, а також труднощами маркетингових досліджень на зарубіжних ринках, що потребує створення на підприємствах спеціальних підрозділів або

пошуку спеціалізованих компаній-консультантів, які можуть зібрати інформацію про зовнішні ринки.

По-друге, прийняття рішень у сфері міжнародного маркетингу характеризується вищим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на домашньому ринку, що зумовлено більшою невизначеністю середовища та часто більшими витратами.

По-третє, гострота конкуренції на зарубіжних ринках ставить більш високі вимоги до товарів, а також до маркетингових стратегій щодо виведення та просування цих товарів за межами національного ринку.

По-четверте, міжнародний маркетинг потребує більш складного планування з урахуванням чужої культури, розбіжностей економічних систем різних країн, можливостей міжнародної кооперації та спеціалізації.

По-п'яте, міжнародний маркетинг передбачає врахування діяльності значно більшої кількості суб'єктів (крім національних експортерів, також міжнародних компаній, державних органів регулювання ЗЕД компаній; наддержавних органів регулювання міжнародної економічної діяльності; міжнародних економічних організацій тощо) [10].

Управлінські рішення в міжнародному маркетингу є більш комплексними, ніж на внутрішньому ринку, і стосуються не тільки розроблення продуктово-ринкової стратегії, але й вибору часу виходу, стратегії виходу та експансії на міжнародний ринок, масштабів діяльності та інших стратегічних рішень щодо міжнародної маркетингової стратегії. Отже, міжнародний маркетинг - це теорія та практика прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії на основі аналізу факторів зовнішнього маркетингового середовища.

Вагому роль у процесі управління міжнародним маркетингом відіграє стратегічне планування як одна з функцій управління, що являє собою процес вибору цілей компанії та шляхів їх досягнення [10]. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. На етапі стратегічного планування визначають стратегії підприємства через установа його місії, аналіз стратегічних позицій, дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприятимуть досягненню, утриманню й розвитку конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на основі якої здійснюється стратегічне управління підприємством.

Вивченню стратегії приділяють значну увагу багато науковців з різних країн. Якщо проаналізувати еволюцію підходів до розуміння поняття "стратегія", то одним з перших, хто розробив мікроекономічні основи стратегічного мислення та розкрив поняття стратегії, був Альфред Чендлер,

який у своїй праці “Стратегія і структура” (1962 р.) тлумачив стратегію як постановку довгострокових завдань і цілей, визначення напрямів діяльності й розподіл ресурсів для досягнення цих цілей [12]. Утім варто зазначити, що Пітер Друкер набагато раніше наголошував на значущості стратегічних рішень для успішної діяльності компаній, під якими він розумів усі рішення, що стосуються цілей компанії та способів їх досягнення. У своїй книжці “Концепції корпорації” він розглянув діяльність багатьох міжнародних корпорацій та дійшов висновку, що для більшості успішних компаній характерна централізація і правильний підхід до постановки цілей. П. Друкер також був першим, хто відзначив, що мета бізнесу є зовнішньою, тобто полягає в створенні й задоволенні потреб покупців [13].

Серед найбільш вагомих праць у 1970-х роках були “Природа управлінської праці” Г. Мінцберга, в якій стратегія трактувалася як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень [7], а також “Стратегічний менеджмент” І. Ансоффа, у якій стратегію визначено як спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового й функціонального рівнів.

Дослідження наведених праць дозволяє зробити висновок, що немає однозначного трактування стратегії, проте за визначеннями, наведеними в додатку А, можна виокремити декілька центральних елементів стратегії: встановлення довгострокових цілей; довгострокове планування; спосіб створення цінностей.

Найбільш систематизовано до визначення стратегії підприємства підійшли Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Д. Лемпел [8]. Вони виокремили п'ять визначень стратегії: стратегія як план, стратегія як принцип поведінки, стратегія як позиція, стратегія як перспектива, стратегія як прийом, засіб, маневр з метою здійснення тиску на конкурентів. При цьому зазначені автори наголошують, що лише в комплексі всі ці визначення дають уявлення про стратегію. Водночас у кожного з цих визначень є свої прихильники:

Стратегія як план. Більшість американських економістів визначають термін “стратегія” як детальні плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів, які відповідають цілям та завданням організації. Прихильником цього підходу є російські вчені Г. Багієв, Р. Фатхутдінов, який визначає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [16, с.335].

Стратегія як принцип поведінки (те, що фактично реалізується). Д. Кравенс вважає, що стратегія - це спосіб створення компанією своїх цінностей за допомогою побудови та координації її багаторинкової діяльності [17].

Стратегія як позиція. На думку М. Портера, “стратегія являє собою створення - за допомогою різних дій - унікальної та цінної позиції” [18].

Стратегія як перспектива. Прихильниками цього підходу є Чандлер, І., Ансофф, П. Друкер, М. Мак-Доналд, А. Длігач та інші науковці, які розуміють стратегію як установлення довгострокових цілей організації та визначення перспективних напрямів діяльності [12; 13].

Стратегія як прийом, засіб, маневр з метою здійснення тиску на конкурентів. Американські фахівці в галузі стратегічного управління М. Хітт та Д. Айленд [19] розглядають стратегію як “інтегрований та координований набір дій, спрямований на використання основних компетенцій компанії та завоювання конкурентних переваг”.

Уперше стратегію в маркетинговому контексті детально розглянув французький вчений Ж.-Ж. Ламбен, який зазначив, що цілі стратегічного маркетингу передбачають систематичний та неперервний аналіз потреб ключових груп споживачів, а також розроблення та виробництво товару (надання послуги), що дають змогу компанії обслуговувати вибрані групи ефективніше, ніж конкуренти [14]. Подальшого розгляду аналіз маркетингової стратегії дістав у працях Д. Аакера, Д. Кравенса, Ф. Котлера, Дж. Еткінсона, Я. Уілсона, М. Мак-Дональда, Б. Карлофа, Є.П. Голубкова, М. Попова та інших [10, 17]. Різні підходи до визначення маркетингової стратегії наведено в додатку А.

Деякі науковці розуміють під маркетинговою стратегією інтегрований комплекс рішень щодо основних стратегічних питань підприємства. Основна суть стратегій маркетингу, на їхню думку, полягає у визначенні загальних напрямів діяльності підприємства, орієнтованих на майбутнє, вибір довгострокових векторів маркетингового розвитку підприємства. Подібне розуміння стратегії знаходимо, наприклад, у працях таких маркетингологів, як К. Бакхаус та Б. Карлофф. Останній визначає стратегію як узагальнену модель дій, потрібних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії [26; 29].

Російський науковець В.А. Алексунін розуміє маркетингову стратегію як основу дій підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Інші науковці розглядають маркетингову стратегію як окремий елемент корпоративної стратегії або стратегії компанії [12]. Ф. Котлер наводить таке визначення маркетингової стратегії [15]: “загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається досягти своїх маркетингових цілей”. Серед вітчизняних науковців теж є прихильники цього підходу. На думку В.П. Онищенко [15, с.177], міжнародна

маркетингова стратегія підприємства - це принципові рішення, які формують орієнтири та спрямовують окремі маркетингові заходи на досягнення поставлених цілей на зовнішніх ринках. Визначаючи роль стратегічного маркетингу в процесі розроблення міжнародної маркетингової стратегії, В.П. Онищенко виходить з поняття "функціональна стратегія", що визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах корпоративної стратегії компанії. Узагальнений підхід до такого тлумачення взаємозв'язку між маркетинговою та корпоративною стратегіями показано на рис. 1.2.

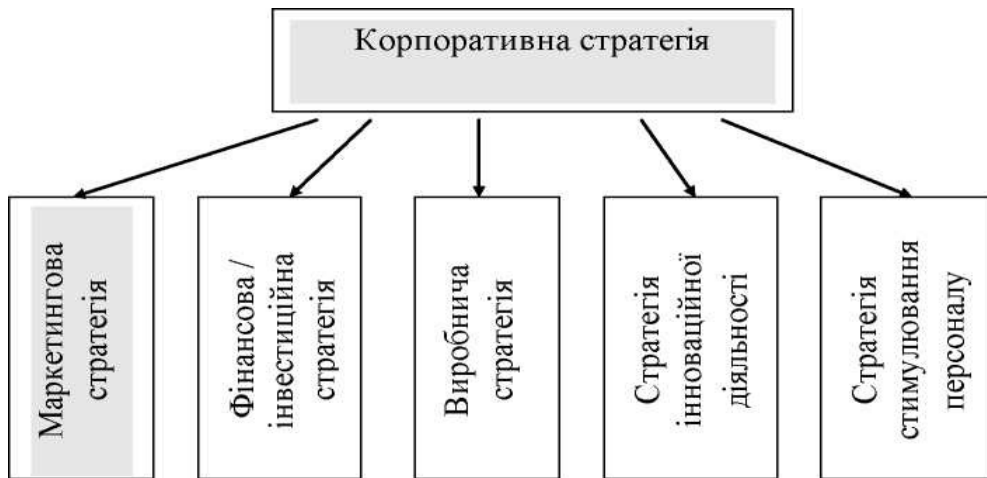


Рисунок 1.2 - Зв'язок між маркетинговою та корпоративною стратегіями*

Н.В. Куденко [14] та Т.М. Циганкова [13] вважають, що маркетингова стратегія охоплює корпоративний, функціональний та інструментальний рівні розроблення стратегії підприємства, при цьому корпоративна стратегія маркетингу визначає спосіб взаємодії з ринком та узгодження потенціалу підприємства з його цілями, встановлює способи найкращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку. Стратегії функціонального рівня дають змогу компанії визначити цільові ринки та створити адекватні їх характеристикам маркетингові комплекси, а інструментальні стратегії - досягти своїх цілей на обраних ринках за допомогою ефекту синергії.

На нашу думку, обидва ці підходи мають підстави, однак потребують поглибленого аналізу. З одного боку, корпоративна стратегія охоплює ширше

коло стратегічних питань, ніж маркетингова стратегія. Але, зважаючи на інтегруючу функцію маркетингу в діяльності підприємства, можна розглядати не підпорядкованість маркетингової стратегії корпоративній, а про взаємне перетинання цих стратегій, тобто корпоративна стратегія включає маркетингову, втім і маркетингова стратегія охоплює чимало корпоративних стратегічних питань. Маркетингова стратегія невіддільна від корпоративної, проте замість орієнтації на галузь, у якій працює підприємство, зміщує акценти в бік споживачів. Так, якщо на рівні розроблення корпоративної стратегії визначають, як завоювати та зберегти стратегічні переваги підприємства в галузях, то на рівні маркетингової стратегії ідеться про визначення тих стратегічних переваг підприємства, які можуть бути вагомими для споживача, і про способи донесення цих переваг до споживачів.

Визначення особливостей взаємозв'язку понять "стратегія" і "маркетинг" є доволі складною теоретичною проблемою сучасного маркетингу. Дж. Еткінсон та Я. Уїлсон зазначають, що маркетинг як філософія стає дедалі більш інтегрованим в широку сферу стратегії [14]. Сухорська-Кравець розглядає маркетингову стратегію як результат стратегічного маркетингового планування, яке є елементом стратегічного маркетингу, що, у свою чергу, є складовою стратегічного управління [12]. У міжнародній діяльності виникає питання: що є ключовим поняттям в контексті стратегічного планування міжнародної компанії "стратегія" чи "маркетинг". На наш погляд, цікавою є праця американського вченого М.Ханаха, у якій розглянуто питання реконкурентних стратегій (стратегій, що відновлюють конкурентоспроможність компаній) і визначено маркетинг як основну функцію бізнесу зі створення брендів, що потрібно для побудови реконкурентної стратегії, яка, в свою чергу, є процесом пропозиції на ринку високих цінностей [15]. Американський маркетинголог Е. Кореа вважав, що "в серці" будь-якого бізнесу є маркетингова стратегія [17]. На думку В.І. Черенкова, маркетингові стратегії займають особливе місце в розвитку бізнесу, зокрема бізнесу міжнародного, оскільки вони визначають ідеологію його розвитку і задають форму міжнародних бізнес-операцій [15]. Ж.-Ж. Ламбен справедливо зазначив, що стратегії міжнародного розвитку стосуються всіх компаній, незалежно від того, присутні вони на зарубіжних ринках, чи ні [15]. Узагальнену класифікацію визначень міжнародної маркетингової стратегії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення міжнародної маркетингової стратегії

Автор	Рік	Джерело	Визначення
Т. Левітт	1983	Глобалізація ринків	Маркетингові стратегії, орієнтовані на регіони, не є ефективними. "Компанія майбутнього" має розглядати світ як глобальний
Ф. Катеора	1987	Міжнародний маркетинг	Міжнародна маркетингова стратегія змінюється залежно від фаз еволюції участі компанії в міжнародному маркетингу: від
В.Онищенко	1998, 2000	Особливості становлення та розвитку маркетингу в Україні	Міжнародна маркетингова стратегія підприємства - це принципові рішення, які формують орієнтири та спрямовують дії окремих
Т.Циганкова	2004	Сучасна Парадигма міжнародного маркетингу	Міжнародну маркетингову стратегію фірми слід розглядати як систему базових принципів, які є результатом стратегічних рішень, і пріоритетних цілей, що визначають характер маркетингових дій фірми на зарубіжних ринках
В.Черенков, Н. Мойсеєва	2008	Міжнародний маркетинг	Міжнародна маркетингова стратегія - підпорядкована місії компанії, узгоджена з глобальним маркетинговим середовищем та ресурснозабезпечена система взаємопов'язаних, достатньо

Як було зазначено вище, у міжнародному маркетингу використовують такі самі принципи та інструменти, що й у внутрішньому. Разом з тим міжнародний маркетинг є більш складним та комплексним поняттям порівняно із внутрішнім. Таку аналогію можна застосувати й до маркетингової стратегії. З одного боку, принципи розроблення міжнародної маркетингової

стратегії такі ж, як і маркетингової стратегії на внутрішньому ринку, а саме: базування на постійному дослідженні маркетингового середовища; циклічність, що передбачає безперервний процес маркетингового планування; гнучкість як можливість активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища; багатоваріантність, що передбачає врахування можливих змін середовища на етапі розроблення маркетингового плану.

У процесі формування міжнародної маркетингової стратегії так само можна виокремити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі компанії; вихідні елементи - це стратегічні рішення щодо охоплення ринку, позиціонування, елементів комплексу маркетингу тощо. Проаналізуємо підходи різних авторів до класифікації міжнародних маркетингових стратегій. К. Бартлетт і С. Гошал розглядають чинники, що сприяють "світовій інтеграції" (наприклад, капіталомістке виробництво, однорідний попит) чи "відповідності на місцях" (наприклад, місцеві стандарти та бар'єри, яскраво виражені місцеві вподобання). Автори виокремлюють три організаційні стратегії [17]: глобальну стратегію, що передбачає сприйняття всього світу як єдиного ринку; багатонаціональну стратегію: світ розглядають як портфель національних ринків, глокальну (глобально-локальну) стратегію як стандартизацію основних елементів і локалізацію решти. Критерієм класифікації є організаційна структура міжнародних корпорацій.

Дж. Елбаум, Ж.-П. Жанне і Д. Хеннессі, Л. Дахрінгер і Х. Мюхльбахер вважають, що визначальним у розробленні стратегічного напрямку розвитку компанії є ставлення вищого керівництва компанії до стратегії виходу на зовнішні ринки [17] і виділяють такі види міжнародних маркетингових стратегій, як етноцентрична, поліцентрична, регіоцентрична і геоцентрична.

Під етноцентричною міжнародною маркетинговою стратегією розуміють такі підприємства, які зосереджують напрямок своєї діяльності переважно на внутрішньому ринку своєї країни і для яких міжнародні торговельні операції (якщо вони існують) є разовими, нетиповими формами економічної активності.

Поліцентрична стратегія - це врахування особливостей бізнесового середовища різних країн. Компанія, що керується цією стратегією, дотримується думки, що ринки різних зарубіжних країн мають великі відмінності, і що для досягнення ринкового успіху на кожному окремому ринку потрібна своя індивідуальна програма.

Стратегії регіоцентризму притаманне зосередження на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків.

Геоцентризм - це співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розроблення стандартів і процедур, які б відповідали і загальним, і локальним завданням фірми (глобальної компанії) [18].

Глобальна компанія розглядає світ як єдиний ринок і розробляє глобальну стратегію маркетингу. При цьому групи покупців з аналогічними потребами становлять глобальні ринкові сегменти.

Узагальнену класифікацію міжнародних маркетингових стратегій наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація міжнародних маркетингових стратегій

Критерій класифікації	Види стратегій
За організаційною структурою міжнародних корпорацій	Глобальна Багатонаціональна (мультинаціональна) Глокальна (глобально-локальна)
За рівнем інтернаціоналізації маркетингового управління	Етноцентрична Поліцентрична Регіоцентрична Геоцентрична
За масштабом портфеля ринків збуту	Концентрована Розсіяна
За способом ведення конкурентної боротьби	Агресивна Паритетна (нейтральна) Пасивна
За часом охоплення міжнародного ринку	Однчасне проникнення Поступове проникнення
За необхідністю пристосування до особливостей локальних ринків	Стандартизована Адаптована

Р. Майер розглядає портфель діяльності компанії як основу класифікації міжнародної маркетингової стратегії [19], що передбачає дві базові стратегії міжнародної експансії: концентровану (зосередження на невеликій кількості ринків) та розсіяну (розосередження ресурсів між багатьма ринками).

Рівень використання маркетингових стратегій у процесі міжнародного розвитку підприємства залежить від ступеня залучення підприємства в

міжнародну діяльність. Так, якщо підприємство тільки починає продавати залишки своєї продукції на зарубіжні ринки, воно не буде приділяти належної уваги маркетинговим дослідженням та розробленню стратегії. У міру зростання ступеня залучення в міжнародну діяльність збільшується потреба у використанні маркетингу. Використання маркетингових інструментів також залежить від розміру компанії, кількості країн, на ринках яких вона працює, широти асортименту, досвіду міжнародної діяльності, кваліфікації персоналу та корпоративної культури.

Отже, проаналізувавши праці відомих вчених-маркетологів, зазначимо, що міжнародна маркетингова стратегія - це комплексний план (набір стратегічних рішень), що визначає шлях до досягнення довгострокових цілей компанії в умовах міжнародного ринкового середовища. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в узгодженні маркетингові цілей підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та своїх конкурентних переваг. Особливість міжнародної маркетингової стратегії обумовлена комплексністю завдань, які стоять перед керівництвом підприємств. Вихід на міжнародний рівень пов'язаний зі збільшенням ризику, витрат, потребою в інформації, необхідністю вивчення соціально-культурного середовища, посиленою потребою в координації діяльності.

Література:

1. Алексеев И.В. Стратегии развития предприятий и государственное регулирование экономики. – К., 2014. – 190 с.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: Принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, - 2006. – 351 с.
3. Боумэн К. Стратегия на практике. - СПб.: ПИТЕР, 2005. 175 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика. - 2006. - 106с.
5. Василенко В.А., Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.:ЦУЛ, - 2014. – 396 с.
6. Василенко В.А., Ситуаційне й операційне керування в системі менеджменту. - М.: МГІУ, 2007. -300 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий. – ЗАТ "Видавництво "Питер" 2014. 350 с.
8. Г.Мінцберг, Стратегія: сліпий та слон [Електронний ресурс] / Г.Мінцберг, Б.Алstrand, Дж.Лаппел Режим доступу // <http://www.management.com.ua>.

9. Герчикова И.Н. Особенности системы стратегического управления в фирмах США, Японии и Финляндии [Электронный ресурс]. Режим доступа // www.finmanagement.ru.

10. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия М.: Инф.-издательский дом "Филин", Рилант, 2006. – 276 с.

11. Грабовецкий Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 188 с.

12. Градов А.П. Экономическая стратегия предприятия. – СПб., 2005. – 200с.

13. Бойетт Д.Г. П'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку [Електронний ресурс] Режим доступа // www.management.com.ua.

14. Мельничук Д. Семь граней [Электронный ресурс] /Д.Мельничук Режим доступа // www.exmar.com

15. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М., 2015. – 320с.

16. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством // Шоста Загальноукраїнська студентська конференція "Розбудова держави: духовність, екологія, економіка": Зб.матеріалів. – К., Фонд Т.Шевченка, 2006. – С.193-195.

17. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? // Маркетинг. 2007. № 5-6. С.32-37.

18. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. № 1. – С. 127-137.

19. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». - 2006. – С. 318.

20. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №2. - С. 102.

21. LAGODIENKO, V., KARYU, O., ONIENKO, M., LORVI, I., HERASIMCHUK, T. (2019), Choosing effective internet marketing tools in strategic management, International Journal of Recent Technology and Engineering, 2019, Vol. 8(3), pp. 5220–5225, available at: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C5868098319.pdf>

1.10. Social and psychological issues of Ukrainian migrants and mixed Polish and Ukrainian staff in Poland, and change dynamics during the last years

Migration as a social phenomenon dates centuries back. For years, people were prone to leaving their homes searching for better living conditions. Nowadays, in the globalized world, with the current communication technologies and vehicles, it became much easier to endeavor for long travels. A share of Ukrainians in the global migration process is astounding. Thus, about 20 million Ukrainians live abroad permanently, and about 7 million are migrant workers (people who go to other countries for employment). According to the Report of the UN Secretary-General on world population monitoring devoted to international migration and development, Ukraine rates fourth by the number of migrant workers¹. The reason for it is complicated economic situation and a great deficit of job places at the market, which makes people leave their homes, their families, and their children searching for higher salaries. The majority of Ukrainians go abroad illegally, i.e., are illegal migrants. Such people incur great social risks, among them: employment risks (unsatisfactory labor conditions, violation of agreements on the production process by the employer, low salary, etc.)²; social and psychological risks (social exclusion in the host country, deterioration of relations with family members left at home, information isolation, etc.), and human rights infringement risks (human trafficking, disrespect of honor and dignity of migrant workers, etc.)³. The mentioned social and psychological risks significantly impact the emotional state of the migrants and their physical health. Apart from risks for migrants, their families incur material psychological risks, especially children of migrant workers who lack the necessary parent attention. In 2018, 36 % of Ukrainians who intended to stay abroad for more than six months wanted to go to Poland. In 2019, officially 483 thousand Ukrainians were employed in Poland. According to the assessments, the total number of Ukrainians in Poland in 2019 amounted from 900,000 to 1,300,000, including Ukrainian students (more than 35,000) and those who reside in Poland

¹ Чумак В., Шаповалова Н., Казьміркевич П.: Політика України у сфері контролю над нелегальною міграцією. Міжнародний центр перспективних досліджень, Київ 2006.

² Motyl W.: Polityka Ukrainy w sprawie migracji pracowniczej do UE: aspekty prawne. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (70–73).

³ Майданік І.П.: Трудові міграції у період трансформації соціально-економічних відносин в Україні. ХНУ ім. В.Н.Каразіна, Харків 2007.

permanently, i.e., do not need a work permit (about 100,000). According to the National Bank of Poland, in autumn 2019, about 900,000 Ukrainian migrant workers worked in Poland⁴. One may predict further trend for Ukrainian migrants aiming towards the EU. The newest statistical data indicates that Poland hosts the majority of migrant workers.

Psychological impact of work migration is comparatively a new issue for research. In particular, Polish scientists Zofia Kawczyńska-Butrym studied psychological aspects of migration impact on the personality, namely, individual and family benefits and losses for migrants. Bohdan Rożnowski and Dorota Bryk studied the impact of work migration-related stress on the migrant's personality. The issue of work migration influence on the migrants' families and children has gained less popularity among researchers. Thus, upon the request of the Family and Youth Departments, NGOs and the Ministry of Ukraine for Family, Youth and Sport, we conducted a sociological research aimed at analyzing the position of children whose parents went abroad to work. The research results allowed concluding that children of migrant workers demand help and attention, and that the families of migrant workers need to be monitored by social services to prevent children of migrant workers from neglect. Thus, the issue of work migration remains topical in our country and demands further study and elaboration. In our article, we aim to explain the essence of psychological risks related to work migration for the migrants themselves and their families.

Scientists as O. A. Malynovska, O. U. Khomra, O. V. Pozniak, E. M. Libanova, M. D. Romaniuk, I. M. Prybytkova, and M. O. Shulha explored the issues of emigration of Ukrainian citizens to Poland. However, in spite of significant scope of works related to work migration of Ukrainian citizens, its modern state changes dynamically and demands constant studies and analysis.

The aim of the article is analysis of topical social and psychological issues in mixed Polish and Ukrainian staff in Poland, dynamics of their evolution in 2016–2020, and defining their modern features.

Important issues for mixed Ukrainian and Polish staff in Poland include creation of a friendly labor team with a positive labor atmosphere, mutual amiability, help and support. Labor team (we are mostly interested in the labor teams with the majority of Ukrainians) is not simply some people gathered together but a structure with a lot of external and internal connections, formal and informal relations

⁴ Musiyezdov, O.: Ukrainian emigration in Poland: from “earners” to highly qualified specialists. *Ukrainian Sociological Journal*, 21, 37-49. <https://doi.org/10.26565/2077-5105-2019-21-04> (10.06.2020)

defining ideology (aggregate of ideas and views reflecting the social relations) and psychology (public opinion, social feelings, collective habits, traditions, and mood). The main social and psychological features of the mixed Ukrainian and Polish staff is its level of awareness, discipline, robustness, organization, and solidarity.

Migration is divided into external (abroad) and internal (from villages to cities, etc.). External migration includes emigration – moving from your homeland to other country, lengthy stay abroad due to moving. And immigration – entry of foreigners to a country for lengthy or permanent stay⁵. Migration impacts human personality in an extensive way. There is even a notion called “migrant syndrome” characterized by depression, especially when recalling one’s homeland and children. However, migration also has a positive impact. Thus, Zofia Kawczyńska-Butrym⁶ distinguishes the following benefits of migration: financial; improvement of qualification and professional experience; new knowledge, learning new languages and culture, which is an important factor of advancing career-wise; earning for one’s children education; improvement of life standards, increase of consumption level to the social environment standards where migrants find themselves in or strive to; obtaining/improving social safety, security of one’s life and family (debt and loan repayment, obtaining money for healthcare, etc.); improved material position may facilitate taking the next step on a local social ladder (in recognition and authorities hierarchy); success and feeling of accomplishment, belief in oneself stimulates further activity and development⁷. Ukrainian workforce is “imported” to Poland (38.9 %), Russian Federation (26.3 %), Italy (11.3 %), Czech Republic (9.4 %), lately – Lithuania⁸. The main recipients of migrant workers from Ukraine are shown on Fig. 1.

⁵ Burszta W. J., Serwański J.: *Migracja, Europa, Polska*. Zakład Badań Narodowościowych PAN, Poznań 2003, p. 12

⁶ Kawczyńska-Butrym Z.: *Korzyści i starty uczestników migracji – wyniki badań własnych*. *Migracja – wezwanie XXI wieku*. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (143-151).

⁷ Kawczyńska-Butrym Z.: *Migracja – mikrospołeczna perspektywa: indywidualne i rodzinne korzyści, straty i koszty*. *Migracja – wezwanie XXI wieku*. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (103–107).

⁸ *Українське суспільство: міграційний вимір: національна доповідь*. НАН України, Київ 2018.

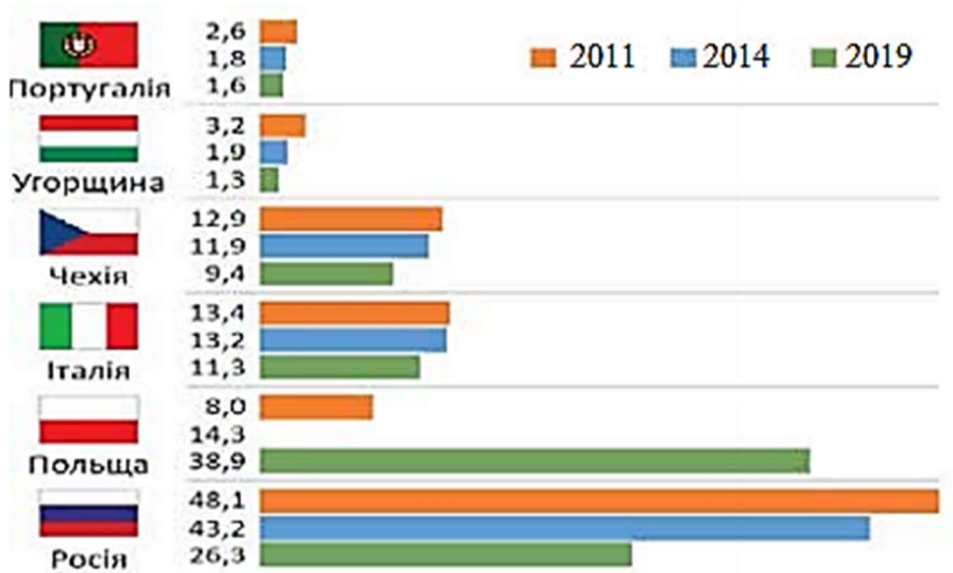


Fig. 1. Destinations for Ukrainian migrant workers, % (2011–2019) ⁹



Fig. 2. Regions of Ukrainians who came to Poland until 2013 and in 2019, % ¹⁰

Geography of Ukrainian migrants to Poland also changed. Earlier, the majority of migrant workers came from the Western Ukraine, with the share of migrants from the eastern Ukraine amounting to approximately 6.3%¹¹. However, after 2014, the situation changed: migrant workers from the East and South of Ukraine became much more active, and by 2019, they totaled 28.4%, as shown on Fig. 2. More and more frequently, new-coming migrants do not know Polish, do not learn Polish culture and oftentimes they “get acquainted” with the EU via Poland.

⁹ Міграція в Україні: цифри і факти. 2019. URL: http://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (17.06.2020).

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

Gender composition of migrants and their age also changed. In particular, more men become migrants. While by 2014, there were about 33 % of men, after 2014, there were 58 % of male migrant workers. In addition, modern work migration is represented by younger people (with the average age of 17 through 33). They go to work abroad for the same reasons, i.e., social and economic ones (low salary and unemployment). However, now there are migrants driven by political motives (12.5 % of new migrants compared to 3.5 % of those who came to Poland by 2014 for the first time)¹². Comparing the sector of employment of migrants who came to Poland by 2014 and those who came after it, one should consider a significant decrease of a part of persons employed in domestic services (from 51.3 % to 18.3 %) and increase of the share in reconstruction and building (from 15.3 % to 35.3 %), agriculture, and industrial production¹³. It is related to the increase of the number of persons among new migrants who find work in these sectors. Thus, most often, migrant workers from Ukraine are employed as blue collars or at low-qualification positions (about 70 %). The second largest group of labor migrants (about 24 %) is represented by qualified workers, specifically, machine operators, hairdressers, and medical workers. A small share of Ukrainian citizens in Poland work in IT, in universities, and medical services, thus, Ukrainians are represented in almost all the economy branches in Poland. Minimal wages in Poland were increased in 2020, by PLN 2,600 (gross) a month, or PLN 17 per hour¹⁴. According to the research of the Center for Eastern European Studies of the University of Warsaw (conducted together with "EWL S.A."), in 2018, about 40 % Ukrainians were ready to work for minimal wages, yet in 2019 there were only 6 % migrants of this persuasion¹⁵. Higher wages remain the main reason Ukrainians migrate to Poland, according to 80 % respondents of the research¹⁶.

¹² Chmielewska I., Dobroczek G., Puzynkiewicz J. A new wave of Ukrainian migration to Poland. *Obserwator finansowy*. 2017. URL: <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainianmigration-to-poland> (10.06.2020).

¹³ Католик Г.: Діти трудових емігрантів: особливості особистісних конфліктів (опис психотерапевтичного досвіду). *Вісник Львівського університету. Філософські науки*, 2008 (220–228).

¹⁴ Płaca minimalna w górę. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/placa-minimalna-w-gore2> (15.06.2020).

¹⁵ Скільки заробляють українці в Польщі та що впливає на ставку. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657008> (15.06.2020).

¹⁶ Ibidem.

Yet one should bear in mind that this analysis relates only to the Polish society. Considering that most Ukrainians who go abroad have higher education and have to work physically under much load (at construction sites, caring about the elderly, cleaning, etc.), the majority of these benefits become irrelevant. Specifically, such work does not imply professional and qualification growth or efficient advancement at the local social ladder. As a result, people do not feel success or joy of work. Thus, all the benefits are generally related to better material conditions, which is the main goal of the migrant's life.

Losses of migration include direct financial losses related to a decision to move, and emotional losses of a migrant and persons he or she leaves at home. They relate to changes of family situation, specifically: - a family is formally full but de facto broken; - as one of the family member is absent, it is more likely to fall apart; - some families live with pain of breaking up – both the migrants and those left at home; - parents are more likely to fail the socialization and upbringing of children¹⁷.

Thus, on the one hand, one gets financial benefits, and on the other hand – losses which cannot be compensated by any material benefits, specifically: emotional wellbeing of a family, pain of breaking up, and inability to bring up the children properly. In addition, migration for wages causes a lot of stress. Thus, out of 30 most stressful situations, migrants face 16: such as separation/isolation, loss of work, sexual problems, financial deterioration, change of job duties, living conditions, personal habits, place of residence, means of leisure, etc. Apart from the mentioned stressful factors, a migrant's social position has also changed, specifically: social position of a migrant worker in the host country is usually lower than at home, and in addition, a migrant faces alienation and marginalization by limitation of social roles (e.g., that of father and mother), and limitation of participation in the main social life institutions (healthcare, social benefits, education, election, etc.)¹⁸.

It causes a great stress which can not only deteriorate health conditions but also change the system of values spiraling a person into a deep crisis. Thus, according to the research, system of values of migrants changes dramatically after a lengthy stay abroad. During the emigration and after coming home, the respondents give significantly less value to good family relations, family wellbeing and health. During emigration, lower value is given to carefree life, personal freedom (related to

¹⁷ Kawczyńska-Butrym Z.: Migracja – mikrosocjalna perspektywa: indywidualne i rodzinne korzyści, straty i koszty. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (103–107).

¹⁸ Rżonowski B.: Stres, uwarunkowany migracją i jego skutki dla wartości rodzinnych migranta. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (119–142).

difficult work conditions) and human respect as a result of loneliness and alienation¹⁹.

Special attention should be given to emotional distress of migrant workers, the most widespread of them being nostalgia for home, feeling of loneliness, isolation, loss of self-respect as a result of constant changes of job places and hard physical work, anxiety caused by illegal stay in the country, and feeling of guilt for family members left at home²⁰. It can lead to depression, alcohol abuse and other mental conditions.

Returning home is also very dramatic. A migrant idealizes one's home by his or her memories of years ago, yet usually while the migrant is not at home, drastic changes happen: children grow up, family roles change, everyday life shifts, etc. In addition, as it has been said, the personality of a migrant staying abroad also gains new features. As a result, a former migrant feels lonely, helpless, disappointed and isolated in the society he or she belonged to.

Thus, a migrant incurs great psychological risks, specifically: change of system of values, particularly, devaluation of family relations and personal freedom; negative emotions which can lead to psychological disorders; and deteriorated health conditions (as a result of psychological situation somatization). However, apart from the risks for a migrant, his or her family also incurs significant risks: as it has been mentioned above, it functions as a broken one and is more likely to become actually broken. And children suffer the most. When a mother or a father, or both parents leave for years, it becomes a great trauma for a child, which may lead to significant negative consequences for personal development.

According to experts, work migration of parents causes changes of children's behavior: they cut classes for no reason, get lower grades, become aggressive and unsettled, abuse alcohol and drugs, and begin smoking. System of values of children whose parents left to work abroad also changes. A school becomes an issue of prestige, not education. Experts state that departure of parents cause more frequent deviant behaviors of children. A child becomes aggressive, begins to cut classes, and commits minor offenses (damages school property, fights, and disrupts social order). More instances of computer games addiction occur, which is often a reason to cut classes. In some cases children of migrant workers become prone to alcohol and

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Суліван А. Відчуваючи серцебиття мігранта. АРТОС, Львів 2009.

drug abuse, and vagabondism. In general, the following problems may be distinguished for children of migrant workers in Poland²¹:

- psychological issues (missing their parents, depression, absence of support, feeling insecure, and difficulty to make decisions);
- leisure issues;
- studying issues;
- failure to reach common grounds with others (fights with family members, differences with friends, etc.); and
- material issues.

According to the research, two thirds of children face such problems. Notably, children themselves do not think that their parents' departure abroad impacts their studying, behavior, relations with others, etc. It can indicate that the issue is deep and painful for a child that he or she cannot realize the true feelings caused by absence of parents.

According to school psychologists, children of migrant workers feel lonely, socially neglect, suffer from inner discomfort, and do not have anything to rely on²². Practical psychologists distinguish the following reasons for children of migrant workers and third parties (relative or teachers) to appeal to them: difficulty in regulation of one's behavior (deviant behavior, aggressiveness, complicated family and friendly relations); need of emotional support; personality issues (depression, loss of interest in life, guilt, and difficulties in relations with other sex); anxiety; and obstacles in studying and cognition. What concerns the request of third parties, they most often appeal to psychologists due to children's deviant behavior and depression.

Not only school psychologists but also children therapists should work with children of migrant workers. Thus, H. Katolyk describes her experience of working with such children. She claims that they face great emotional deficit due to lack of parental love; feel unneeded, devalued; feel upset with their parents and at the same time feel guilty (as they know their parents work hard for them)²³.

²¹ Галустьян Ю.М., Шваб І.А., Дорошенко Т.О.: Проблеми дітей трудових мігрантів: аналіз ситуації. Міжнар. жіночий правозахисний центр «Ла Страда – Україна»; Укр. ін.-т соц. досл. ім. Олександра Яременко; Кіровоград. юрид. ін.-т хар. нац. ун-ту внутр. справ, Київ 2006.

²² Галустьян Ю.М., Шваб І.А., Дорошенко Т.О.: Проблеми дітей трудових мігрантів: аналіз ситуації. Міжнар. жіночий правозахисний центр «Ла Страда – Україна»; Укр. ін.-т соц. досл. ім. Олександра Яременко; Кіровоград. юрид. ін.-т хар. нац. ун-ту внутр. справ, Київ 2006.

²³ Католик Г.: Діти трудових емігрантів: особливості особистісних конфліктів (опис психотерапевтичного досвіду). Вісник Львівського університету. Філософські науки, 2008 (220–228).

Summarizing the above, let us try distinguishing the concerns of the children of migrant workers and reasons for them in 2020:

- Feeling of loss. For a child, such a long absence of parents is a painful factor leading to feeling of sorrow, unbearable suffering from loss, and abandonment.
- Absence of things to rely on. A family provides important support even for an adult, let alone a child who is fully dependent on the grown-ups and cannot manage things alone. When a family loses its value, a child does not feel safe, which leads to high level of anxiety and fears.
- Upsetting parents. Feeling abandoned, a child feels upset with or even angry at the parents who left. Often a child even does not realize it as he or she misses and loves parents, so a child will try to maintain the faint connection to them; second of all, parents usually tend to constantly communicate that they have to slave abroad and work so hard only to make a child's life better, so an upset child may be perceived as an ungrateful one.
- Feeling of guilt. Being upset with and angry at the parents, together with the talks of back-breaking labor for the benefit of a child also causes a subconscious feeling of guilt.
- Low self-esteem. A child whose parents have abandoned him or her may feel "bad", unworthy of their love.

Thus, as we can see, the experience of work with children of migrant workers shows the plethora of psychoemotional difficulties they face, proneness to depression and deviant behavior, demanding the relevant psychological consulting.

Apart from great negative psychological burden, such children also change the perception of their families. Thus, our study indicates that children of migrant workers, as opposed to the control group, do not think their mothers cater to their needs, and feel that their fathers are not a part of their families anymore. Such children find it hard to understand the roles of parents and especially the family role of themselves. One should also mention that a missing mother is more unfavorable than a missing father. However, there is an unfortunate trend towards migration feminization, i.e., more and more often women move from their homes to work abroad leaving children in custody of fathers, grandparents, elder siblings or other relatives. Statistically, one third of all Ukrainian migrant workers are women. This trend might be the most dangerous and the most painful issue of Ukrainian migrants. A woman is a homemaker, and it is not a metaphor – a woman, a mother defines the psychoemotional atmosphere in the family.

Massive departure of Ukrainian women to work abroad with the negative consequences created a separate notion popular among the Lviv psychotherapists

called “Italian syndrome”. Usually, if a woman goes abroad to work, the entire family suffers. As a woman shifts to traditionally male role of a breadwinner, a man feels humiliated, often compensates his feeling of inadequacy by alcohol, adultery or, to fight the feeling of guilt, becomes a perfectionist trying to substitute a mother for his child. Absence of a father is less traumatic as it does not lead to a role imbalance – a man puts food on the table, and a woman takes care about children and keeps the house. However, a role of a father in a family is underestimated or even depreciated when it narrows down only to moneymaking. Love and mentoring of a father makes a necessary basis for normal development of both boys and girls. A father defines the boundaries of behavior in the family, and while a mother takes charge of emotional attachment, a father instills emotional independence. Fatherly love promotes feeling of support and protection necessary for a child to develop in a harmonious way.

Considering the issue of Ukrainian migrants in Poland, one should pay attention to the social and psychological issues of mixed Polish and Ukrainian staff, as the main goal of migration is employment. Unhealthy work atmosphere is caused by the management setting high demands, criticizing employees in public, punishing more often than stimulating, not appreciating a share in the mutual activities, trying to blackmail with firing, depriving of a bonus, etc., feeling that “a boss is always right”, being indifferent to the opinion of employees, and not caring about their needs and interests. Often such staff lacks mutual respect and trust, and people need to become defensive, make claims towards each other, communicate less, face conversation barriers, conflicts, and think about dismissing. Often in mixed Polish and Ukrainian staff, the fear of punishment, deportation, etc. causes a wish to avoid liabilities for mistakes, put the blame on someone else, and make a colleague a scapegoat. The latter is usually a person (or group of person) who is not guilty but differs from the majority of employees, is weak and cannot defend himself. In such cases, Ukrainians are often the ones to suffer, first of all, as they do not know the language, the laws and general labor culture in the company. A person is subjected to accusations, hostility, ungrounded claims, sometimes also xenophobic motives for nationality or gender. A scapegoat allows group members to relieve stress and discontent easily accumulated in mutual mistrust and fear. In this way, the group maintains its stability and solidarity. It is a paradox, but no matter how disliked and hostile the scapegoat might be, a group needs such a person as a “safety valve”, allowing to relieve aggressive trends in international Ukrainian and Polish staff.

One should also describe the issues faced by the Polish in the mixed Ukrainian and Polish staff. Ukrainians abroad often work longer hours and fight for their labor rights less because they are employed in a foreign country. Globalization causes the weakening of this trend, but unfortunately the issue still remains urgent.

Ukrainians are accustomed to overworking and take double or even triple load. Often the situation is perceived normally, as the wages depend on working hours, and the management is content. However, in such a situation, conflicts arise from the side of the Polish workers. While Ukrainians find the situation totally understandable, the Polish declare their labor rights and labor laws are violated. Thus, they demand higher wages, more social benefits or simply refuse to work longer hours referring to the law or labor agreements. In this case, a conflict arises between employees, and the Polish ones seem to be unreliable and avoiding work. However, this is not true as they try to protect their rights. We think there are two reasons causing such situations. First of all, Ukrainians enjoy less financial independence than the Polish and often agree to work longer hours even in spite of labor agreement provisions. Second of all, legal culture of the Polish citizens has gained a great advantage over the Ukrainian ones due to quicker economic and democratic development of the country, with labor relations clearly recorded in bilateral labor agreements.

Often Ukrainians in Poland decrease the wages for low-qualification works due to their abundance and unpretentiousness. It creates discomfort for Polish staff because sometimes the wages are decreased to the minimal legal ones. As a result, the social guarantees in the labor package “suffer”, as Ukrainians rarely consider it and almost never appreciate it. The situation is caused by the fact that Ukrainians often do not intend to live in Poland or are seasonal workers, so they do not pay much attention to the local realities, development of infrastructure, and social guarantees. However, as soon as Ukrainians begin to integrate in the Polish society, the issue is solved naturally. Lack of workforce in Poland makes employers search for new workers and integrate the working foreigners to the society and local communities. One should mention that a lot of companies, both private and public, research the issue now (the most relevant case is that of “Medical Workers for Poland”). In large Polish companies, trainings for managers of international staffs become more popular (with focus on Ukrainians, Belorussians and other migrant workers from the former Soviet Union), as well as trainings for the labor staff aimed at improvement of social and psychological climate within the work teams. It is common knowledge that the level of efficiency of staff is often measured by concerted efforts, mutual respect and understanding.

At the beginning of 2020, Ministry of Family, Labor and Social Policy of Poland began actively working on improving the foundations of migration policy. Former Presidents of Poland B. Komorowski and A. Kwaśniewski appealed to establishing a long-term migration policy and improve the procedures of obtaining permits for work and residence for Ukrainian employees, and improvement of social

and psychological conditions of labor staffs and their families²⁴. Before COVID-19 broke out, a significant outflow of Ukrainian migrants from Poland to other EU markets was predicted²⁵. From mid-March 2020, the situation changed radically, and the improvement of Polish migration policy was postponed.

In other words, the pandemic proved once again that Poland demands Ukrainian migrant workers for adequate functioning of certain economy branches. The period of panic and uncertainty is over: people can now dispose of full information on the pandemic pace, as opposed to the quarantine outbreak. A lot of migrant workers now would like to return to work to Poland. Embassy of Ukraine in Poland informs that by the beginning of April, Ukrainian migrant workers mostly appealed for information on leaving Poland but soon they were more interested in returning to Poland and extending their permits for staying in visa free mode²⁶. It is also confirmed by the results of “hotline” calls within the social program for Ukrainians entitled We Are Together²⁷. Even those who never visited Poland before the pandemic now want to go to work there.

A migrant worker faces significant psychological risks, including: a system of values changes, specifically, depreciation of family relations and personal freedom; negative emotions which can lead to mental conditions; and damage to health. Families of migrant workers face great psychological risks as they lose their integrity, especially children who grow up without their fathers or mothers, or even both parents. One can distinguish the following psychological risks for a child whose parents went to work abroad: negative emotions (sorrow, anger, guilt, feeling of abandonment and loss, absence of support); low self-esteem, proneness to deviant behavior, etc. Thus, as we can see, work migration exerts a significant negative impact on the migrant’s personality and his or her family. The situation of parting with a mother or father (sometimes even both parents) is especially difficult for

²⁴ Płaca minimalna w górę. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/placa-minimalna-w-gore2> (15.06.2020).

²⁵ Українці починають замислюватися над поверненням до Польщі. Польсько-українська господарча палата / Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza. 2020. URL: <https://www.pol-ukr.com/uk/ukra%D1%97nczi-pochinayut-zamislyuvatisya-nad-povernennyam-do-polshhi> (21.05.2020).

²⁶ Моравецький М. Польща та Європа під час пандемії. Дзеркало тижня. 2020. URL: https://dt.ua/international/solidarnist-i-ambiciya-346680_.html (17.06.2020).

²⁷ Ustawa o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 z dnia 16 kwietnia 2020 r. 2020. URL: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/324_u.htm (10.06.2020).

children with psychoemotional problems prone to deviant behavior. Despite the urgency of this issue, a topic of impact of work migration on the personality of a migrant and his or her family is understudied and demands further analysis.

Communication plays a great role in labor socialization of Ukrainians in Poland. A lot of employees in mixed Polish and Ukrainian staff listen to the opinions of their colleagues, care about traditions, habits and customs in their staff, are open for discussion, consider it necessary to meet outside working hours (for celebrations, leisure, etc.), and there are almost no conflict in such a work team, which is proven by the results of the research. However, we should mention that social and psychological problems of mixed Polish and Ukrainian staff are understudied, so sometimes scientists refer to such staff issues as minor and underestimate them. As conflicts do arise, we offer the following ways to solve conflict situations: reconciliation; staff meetings to make decisions binding for both parties of a conflict; and acknowledging guilt by one of the parties.

References:

1. Motyl W.: *Polityka Ukrainy w sprawie migracji pracowniczej do UE: aspekty prawne. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (70–73).*
2. Чумак В., Шаповалова Н., Казьміркевич П.: *Політика України у сфері контролю над нелегальною міграцією. Міжнародний центр перспективних досліджень, Київ 2006.*
3. Майданік І.П.: *Трудові міграції у період трансформації соціальноекономічних відносин в Україні. ХНУ ім. В.Н.Каразіна, Х. 2007.*
4. Kawczyńska-Butrym Z.: *Korzyści i starty uczestników migracji – wyniki badań własnych. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (143-151).*
5. Kawczyńska-Butrym Z.: *Migracja – mikrosocjalna perspektywa: indywidualne i rodzinne korzyści, straty i koszty. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (103–107).*
6. Rzonowski B.: *Stres, uwarunkowany migracją i jego skutki dla wartości rodzinnych migranta. Migracja – wezwanie XXI wieku. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008 (119–142).*
7. Суліван А. *Відчуваючи серцебиття мігранта. АРТОС, Львів 2009.*
8. Галустян Ю.М., Шваб І.А., Дорошенко Т.О.: *Проблеми дітей трудових мігрантів: аналіз ситуації. Міжнар. жіночий правозахисний центр «Ла Страда – Україна»; Укр. ін.-т соц. досл. ім. Олександра Яременко; Кіровоград. юрид. ін.-т хар. нац. ун-ту внутр. справ, Київ 2006.*

9. Міграція в Україні: цифри і факти. 2019. URL: http://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (17.06.2020).
10. Моравецький М. Польща та Європа під час пандемії. Дзеркало тижня. 2020. URL: <https://dt.ua/international/solidarnist-i-ambiciya-346680.html> (17.06.2020).
11. Скільки заробляють українці в Польщі та що впливає на ставку. Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657008> (15.06.2020).
12. Українське суспільство: міграційний вимір: національна доповідь. НАН України, Київ 2018.
13. Українці починають замислюватися над поверненням до Польщі. Польсько-українська господарча палата / Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza. 2020. URL: <https://www.pol-ukr.com/uk/ukra%D1%97nczi-rochinayut-zamisyuvatisya-nad-povernennyam-do-polshhi> (21.05.2020).
14. Католик Г.: Діти трудових емігрантів: особливості особистісних конфліктів (опис психотерапевтичного досвіду). Вісник Львівського університету. Філософські науки, 2008 (220–228).
15. Chmielewska I., Dobroczek G., Puzynkiewicz J. A new wave of Ukrainian migration to Poland. *Obserwator finansowy*. 2017. URL: <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainianmigration-to-poland> (10.06.2020).
16. Płaca minimalna w górę. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/placa-minimalna-w-gore2> (15.06.2020).
17. Ustawa o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 z dnia 16 kwietnia 2020 r. 2020. URL: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/324_u.htm (10.06.2020).
18. Musiyezdov, O.: Ukrainian emigration in Poland: from “earners” to highly qualified specialists. *Ukrainian Sociological Journal*, 21, 37-49. <https://doi.org/10.26565/2077-5105-2019-21-04> (10.06.2020)
19. Kubitsky J.: *Psychologia migracji*. Difin, Warszawa 2012.
20. Lalak D.: *Migracja, uchodźstwo, wielokulturowość: zderzenie kultur we współczesnym świecie*. Wydawn. Akademickie Żak, Warszawa 2007.
21. Burszta W. J., Serwański J.: *Migracja, Europa, Polska*. Zakład Badań Narodowościowych PAN, Poznań 200.

1.11. Ukraine's international cooperation with the EU in the field of tourism

Міжнародне співробітництво України з ЄС у сфері туризму

Україна приділяє велику увагу співпраці з Європейським Союзом з питань визначення та реалізації світової туристичної політики, включення України у перспективні програми фінансової та технічної допомоги, а також інвестиційні проекти ЄС у сфері туризму. Одним із напрямів співробітництва України і ЄС є розвиток і сприяння туризму на основі місцевих громад.

Сучасний світ являє собою суспільство різних націй, народів, держав. Їх самостійний розвиток характеризується тенденцією до все більшого зростання міжнародного співробітництва.

Термін «міжнародне співробітництво» часто використовується в навчальній і науковій літературі з міжнародного права як один з базових термінів, але його безпосередній зміст фактично не розкривається. Тому, розіберемось, що слід розуміти під терміном – міжнародне співробітництво.

У словнику сучасних понять і термінів за загальною редакцією В. А. Макаренка термін “міжнародний” тлумачиться як пов’язаний з відносинами між державами, належний до зовнішньої політики [1]. Що ж до терміна “співробітництво”, він тлумачиться як спільна діяльність, а під здійсненням співробітництва, у свою чергу, розуміється здійснення якої-небудь діяльності спільно з ким-небудь. Отже, можна сформулювати таке визначення: міжнародне співробітництво – регулярна цілеспрямована й координована спільна діяльність учасників міжнародних публічних відносин, що здійснюється на основі загальновизнаних принципів і норм міжнародного права та спрямована на узгодження їх інтересів для досягнення спільних цілей. Стратегічною метою зовнішньої політики України є європейська та євроатлантична інтеграція, формування відносин стратегічного партнерства з Європейським союзом. Тому в подальшому нашому дослідженні акцентуємо увагу на особливостях співробітництва з ЄС у сфері туризму. Відповідно до Глави 16 Розділу V Угоди про асоціацію між Україною та ЄС співпраця у галузі туризму здійснюється задля підвищення конкурентоспроможної туристичної галузі.

Співпраця у сфері туризму базується на трьох основних принципах:

- повага самобутності та інтересів місцевих громад, особливо у сільській місцевості;

- важливість культурної спадщини;
 - чітка взаємодія між туризмом та захистом навколишнього середовища.
- Співпраця у сфері туризму зосереджується на таких напрямках:
- обмін інформацією, найкращими практиками тощо;
 - встановлення стратегічного партнерства між державними, приватними та суспільними інтересами з метою забезпечення сталого розвитку туризму;
 - просування та розвиток туристичних продуктів і ринків, інфраструктури, людських ресурсів та інституційних структур;
 - розвиток та імплементація ефективних політик і стратегій, зокрема відповідних правових, адміністративних та фінансових аспектів;
 - навчання спеціалістів з туризму, а також нарощення потенціалу в галузі туризму з метою підвищення стандартів якості надання туристичних послуг;
 - розвиток і сприяння туризму на основі місцевих громад.

Європейський Союз регулярно фінансує різні проекти, спрямовані на економічний розвиток, до якого відноситься й туризм. Слід відмітити, що розвиток туризму в Україні ЄС вважають одним зі своїх пріоритетів. Тому регулярно Євросоюз оголошує про конкурси, в рамках і яких можна залучити фінансування, в тому числі і для проектів, що займаються розвитком туризму.

Перш за все, це програма прикордонного і транскордонного співробітництва. До 2006 р. Євросоюз залучався до програми допомоги країнам Співдружності Незалежних Держав ТАСІС. Коли вона була визнана неефективною, їй на зміну прийшла програма Європейської політики сусідства (European Neighbourhood Policy). В її рамках Україна бере участь в 4 програмах транскордонного співробітництва:

- програма басейну Чорного моря (<http://blacksea-cbc.net/>);
- «Україна-Румунія» (<http://www.ro-ua.ro-ua-md.net/uk/>);
- «Україна-Польща-Білорусь» (<http://www.pl-by-ua.eu/ua>);
- «Україна-Угорщина-Словаччина-Румунія»(<http://www.huskroua-cbc.net>).

Коротко охарактеризуємо ці програми. Спільний розвиток підприємництва в сфері туризму - головний пріоритет програми транскордонного співробітництва «Чорне море». Особливість програми транскордонного співробітництва «Чорне море» полягає в тому, що у проекті повинні брати участь представники з трьох країн-учасниць, тільки регіони причорноморських держав, які безпосередньо примикають до Чорного моря. Цікаво, що список причорноморських держав включає до себе Грецію, Молдову, Вірменію та Азербайджан, але не включає Росію.

У програмі транскордонного співробітництва України та Румунії зроблено акцент на збереження й розвиток культурно-історичної спадщини. В

рамках цього пріоритету можна розвивати і туризм. Брати участь можуть Одеська, Чернівецька, Закарпатська та Івано-Франківська області, тобто регіони України, які безпосередньо межують з територією Румунії.

В рамках Програми підтримки політики регіонального розвитку України у 2014 році Одеська область отримала понад 380 тисяч євро на створення двох кемпінгів та інформаційного центру в Біляївському і Роздільнянському районах. У рамках цього проекту було проведено також серію з 8 семінарів для тих, хто надає туристичні послуги, і тих, хто працює у структурах, які підтримують туризм. Було розроблено й методичні посібники з написання бізнес-планів туристичних підприємств і роз'яснення особливостей законодавства в туристичній галузі. При складанні заявки тоді було використано заявлений у програмі пріоритет створення додаткових можливостей для економічного розвитку сільських та віддалених територій.

Проект ЄС «Туризм як каталізатор економічного розвитку сільської місцевості» сприяв підвищенню зайнятості населення у сільській місцевості завдяки розвитку туристичної інфраструктури. Сума гранту складала 380 тис. євро, з них 90% склали кошти Євросоюзу, а позоставилих 10% - співфінансування з місцевих бюджетів.

«U-LEAD з Європою» є міжнародною програмою, яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією. Програма «U-LEAD з Європою» надає підтримку Уряду України у формуванні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та реагує на потреби громадян.

Це включає дві основні цілі:

1. Посилення спроможностей ключових суб'єктів на національному, регіональному та місцевому рівнях з метою впровадження реформ регіональної політики та децентралізації (GIZ).

2. Розширення прав і можливостей об'єднаних територіальних громад з метою надання ними високоякісних послуг громадянам, що робить внесок у реформу децентралізації, яка триває в Україні (Sida).

Проаналізувавши грантові пропозиції ЄС слід відмітити, що більшість з них уже фактично завершені, або направлені на певний регіон. Враховуючи, що зелений туризм має великі успіхи у країнах Європи, де успішно використовується модель «Greenways» (Зелені Шляхи), нами розроблено проект створення унікального туристичного веломаршруту «РАДСАД-ВЕЛОСКІФ» вздовж мальовничого правого берегу Південно-Бузького лиману, що дозволить підвищити туристичний потенціал, як Радсадівської територіальної громади, так і Миколаївщини в цілому.

Очікуваним результатами проекту є створення інфраструктури, необхідної для розвитку туризму на території Радсадівської ТГ, забезпечать необхідні умови для промоції місцевого туристичного продукту, формування сприятливого інвестиційного клімату, активізації підприємницької діяльності, появи нових робочих місць для сільського населення. Крім того, для мешканців громади будуть розширені можливості організації змістовного дитячого, молодіжного та сімейного дозвілля, так само як і можливості громадської участі, краєзнавчої діяльності, спортивно-оздоровчої рекреації.

Після реалізації проекту головними кількісними показниками будуть: кількість одержувачів послуг за напрямками діяльності; кількість організованих екскурсій; динаміка залучених туристів (відвідувачів); обсяг надходжень до місцевого бюджету. Основними якісними показниками є: створення умов для змістовного й активного дозвілля мешканців та гостей громади; покращення благоустрою населених пунктів громади; підвищення інвестиційної привабливості та економічної спроможності території, туристична промоція громади; стимулювання громадської, краєзнавчої діяльності серед різних верств населення; формування попиту на внутрішній туристичний продукт.

Проект розрахований на 5 років та складається з двох ключових етапів діяльності: забезпечення умов для розвитку туризму (інвентаризація туристичних об'єктів; створення інфраструктури, розробка та апробація туристичних маршрутів); створення туристичного кластеру навколо рекреаційно-туристичного маршруту «РАДСАД-ВЕЛОСКІФ» з метою консолідації зусиль Радсадівської сільської ради, громадських організацій, бізнесу, науково-дослідних та інших інституцій для розвитку туризму на території Радсадівської громади. Така співпраця та реалізація вказаного проекту дозволить забезпечити комплексний розвиток Радсадівської громади та стати магнітом Миколаївської області.

Література:

1. Словарь современных понятий и терминов / [под общей редакцией В. А. Макаренко]. [4-е изд., дораб. и доп.]. М. : Республика, 2002. С. 246
2. Міщенко А. Г. Міжнародне співробітництво в сфері туризму: Науковий вісник Київського гуманітарного інституту. 2008. Вип 1. Серія: економічні науки. С. 18-24 URL: https://tourlib.net/statti_ukr/mishchenko.htm
3. <https://radsadivska-gromada.gov.ua/>

1.12. Problems of personnel selection, insufficient qualification of employees and options for solving problems

Проблема підбору персоналу, недостатня кваліфікація працівників та варіанти вирішення проблеми

Сьогодні на етапі розвитку національного аграрного сектору економіки перед підприємствами постають нові вимоги до формування та забезпеченості персоналом. Не маючи здорових, кваліфікованих, добре освічених, з високою мотивацією до роботи, здатних реалізовувати всі свої плани та можливості в реальність, для покращення ефективності і забезпечення потреб населення працівників, економічний розвиток агропромислового сектору України неможливий. Потреба підбору персоналу виникла через погіршення соціального розвитку в селах, складним демографічним становищем, некваліфікованим підходом до роботи в більшості аграрних підприємств. Важливою умовою підвищення якості, результативності та ефективності сільськогосподарського виробництва є наявність якісно навченого персоналу. Трудовий потенціал аграрних підприємств має свої характеристики та особливості формування, котрі обумовлені специфікою сільськогосподарської сфери виробництва. До таких особливостей входить: функціонування різноманітних організаційно-правових структур на основі приватної форми власності на землю та майно; формуванням багатуукладності в сільському господарстві; непривабливість аграрної праці; стереотип того, що сільським господарством займаються лише неосвічені люди; робота в полях; обмеженість вибору трудової діяльності в сільській місцевості; необхідність швидко пристосовуватися до змін ринкового середовища; втрата освічених та кваліфікованих спеціалістів та небажання молоді повертатися в село; системна криза в галузі; відсутність гарного заохочення та гарантій стабільної зайнятості; менталітет селян; диференціація жителів міст та селянства за рівнем грошових доходів; відсутність забезпечення нормальних соціальних умов життя і праці сільських жителів з боку держави; специфіка аграрного виробництва та його продукції як товару, котрий істотною мірою визначає ринкові цілі, цінову політику, дистрибуцію тощо. Більшість персоналу сільськогосподарського підприємства – це жителі відповідних населених пунктів, в районі яких знаходяться поля даного підприємства, і тому сільські жителі є основою трудового потенціалу аграрного сектору, через що будь-які зміни суттєво впливають на структуру і чисельність господарства.

На сьогодні стан демографічних процесів в сільській місцевості гарно показує дієвість минулої соціально-економічної політики держави для розвитку сільського господарства. Тому дуже важливим є дослідження демографічних процесів, котрі відбуваються в сільській місцевості, оскільки саме в ній формується та розвивається майбутній кадровий потенціал аграрних підприємств, що покликаний забезпечувати потреби населення у продуктах харчування, деякими видами продукції легкої промисловості, окремими медичними препаратами.

Загальні теоретико-методологічні засади формування людського капіталу, управління розвитком персоналу перебувають у центрі уваги вітчизняних науковців: Д. Богині, Лібанової, В. Савченка, О. Смірнова, С. Сотнікової, С. Семікіної, та ін. Проблема підготовки та підвищення кваліфікації працівників аграрної галузі розглядали О. Бугуцький, В. Вітвіцький, Г. Купалова, С. Мельник, О. Ульяновченко, К. Якуба та ін. Однак, дослідження зазначених науковців переважно спрямовані на вивчення лише окремих чинників, які створюють передумови для підбору персоналу сільськогосподарських підприємств. Тому це питання й надалі залишається досить актуальним і потребує вирішення.

Метою статті є визначення та узагальнення чинників формування конкурентоспроможності фахівців сільськогосподарських підприємств, що необхідно для розробки ефективної кадрової політики в аграрному секторі економіки України.

Виходячи зі статистики та проведеного аналізу, кількість сільського населення буде щорічно знижуватись. Це зумовлено низкою причин: низькими заробітними платами в порівнянні з міськими; відсутністю якісної освіти в дитсадках та школах, що обмежує сільську молодь в виборі вищого навчального закладу та отриманні престижної професії та змушує в майбутньому працювати на низькооплачуваних роботах в містах або за кордоном; відсутність додаткових гуртків чи секцій, що не дає змоги сільським дітям реалізовувати свої таланти; вузький асортимент продуктів харчування в магазинах, а також їх відсутність в деяких населених пунктах; погані житлові умови (часте відключення електроенергії, води або інших необхідних для нормального життя речей).

У складі сільського населення переважають люди старшої вікової групи, котрі не вмотивовані на розвиток села. Кількість людей віком від 16-35 років становить досить малий відсоток від загальної кількості населення сільської місцевості що, у свою чергу, впливає на демографічну ситуацію, оскільки саме молодь є основою забезпечення гарного майбутнього для села та сільського

господарства. Причиною зменшення чисельності сільського населення стала їхня міграція у міста з кращими умовами життя та можливостями працевлаштування.

Міграція молодого, працездатного сільського населення підвищує відсоток людей похилого віку і погіршує демографічну ситуацію, що призводить до зменшення кількості шлюбів, а отже і народжуваності дітей у сільській місцевості. Відтак збільшується доля малопрацездатного населення та непрацездатного населення, що призводить до погіршення професійної кваліфікації персоналу, уповільнюється впровадження нової високотехнологічної техніки, яка збільшує ефективність виробництва, зменшується раціональність її використання, постає питання ремонтів, з якими не кожен може впоратися через недостатній професіоналізм.

За статистикою останніх двадцяти років природній приріст сільського населення є від'ємним, тобто смертність перевищує народжуваність. Більшість молодих селян не планує народжувати дітей або обмежуються однією дитиною, оскільки рівень доходів занадто малий для забезпечення дитини. Також ще однією причиною смертності є низький рівень медичного обслуговування в селах, оскільки немає лікарень чи медичних пунктів. За будь-якою консультацією люди вимушені їхати до районного центру, але не в кожного є така можливість. На економіку села активно впливає звуження аграрного виробництва та скорочення робочих місць, недостатній рівень оплати, незадовільний рівень життя селян, міграція молоді.

Суттєвий занепад соціально-економічної інфраструктури сільської місцевості, відсутність нормальних умов праці та життя, підтверджує наявність глибокої кризи. Скрутне становище економіки села, тривале недофінансування соціальної сфери призвели до загрози фізичного руйнування її матеріально-технічного потенціалу.

Порівняно з містом у селі вищий рівень забезпеченості житловою площею, однак умови проживання не відповідає сучасним нормам. На сьогоднішній день приблизно 50% будинків в сільській місцевості обладнанні водопроводом, 90% - газом, 20% - гарячим водопостачання, що є досить низьким показником.

У досить занедбаному стані перебувають заклади освіти, культури, охорони праці. Існуюча матеріальна база культурно-побутових закладів не відповідає нормам та більшість цих будинків знаходяться в аварійному стані і ремонтувати ці споруди в найближчий час не планують. Майже у всіх школах відсутнє сучасне технічне обладнання для навчання, присутній дефіцит працівників освітньої сфери, а рівень їх кваліфікації, на жаль, нижчий ніж у

місті. Кількість учнів у класах досить мала, через що дітям не цікаво ходити до школи та отримувати знання. Ситуація з дитсадками є схожою до закладів загальної середньої освіти. Оновлення дитячих садочків та шкіл відбувається вкрай нерівномірно та занадто повільно. Рівень освіти в аграрному секторі неналежного рівня. В середньому кількість осіб, що мають вищу освіту удвічі менше, ніж в інших галузях України [4].

У багатьох господарствах можна спостерігати відсутність молодого, кваліфікованого персоналу у зв'язку з їх небажання працювати у селі. Статистика свідчить, що з усіх випускників, кожен четвертий навіть і одного дня не працює за своєю спеціальністю і майже 50% покидають дану галузь протягом року. Заробітна плата студента стажера в сільському господарстві є досить мізерною, тому не в змозі виконувати свою важливу функцію: стимулювання спеціалістів для подальшої роботи.

Проте потрібно розглянути і причини досить низької ціни сільської робочої сили. Основною причиною є неефективність сільськогосподарського виробництва, низький чистий дохід. Важливою проблемою підвищення заробітної плати є фінансові труднощі, що проявляються у нестачі оборотного капіталу. Також підвищення заробітної плати стримується зростанням собівартості на продукцію, яка і так є досить високою. Такий стан не дає можливості розвитку аграрного виробництва, сільської місцевості в цілому, оскільки село не отримує необхідних йому фахівців та продовжує втрачати найбільш підготовлену і заохочену до роботи молодь [3].

Ситуація погіршується й тим, що в молодих спеціалістів відсутній або недостатній досвід роботи, а роботодавці не зацікавлені такою категорією людей. Певні труднощі створює ситуація з нерівномірністю навантаження працівників роботою. У місті люди працюють весь рік приблизно з одним навантаженням, тоді як в селі особливість роботи – це сезонність, яка потребує максимальної кількості працівників в певний період року.

Рівень безробіття в сільській місцевості складає 8,1%, в містах – 7,1%. Кількість безробітних з 2009 р. по 2020 р. у сільських населених пунктах збільшилась на 20% [5]. Таке збільшення пов'язане зі скороченням обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, втратою аграрним сектором виробничого потенціалу, зниженням конкурентоспроможності аграрного виробництва, реформуванням сільського господарства, розвитком нових форм господарювання та власності, занепадом та зникненням цілих підгалузей, зниженням престижності праці й переходом працівників в інші різноманітні сфери діяльності, зокрема, в сферу прихованої, неформальної зайнятості на "чорному" ринку праці.

Проблема сільського безробіття переростає у площину "вимивання" на сьогодні та в перспективі демографічної професійно-освітньої бази працевлаштування як безпосередньо галузі сільського господарства, так і переробних, та інших галузей [1]. Підвищення рівня безробіття спричинило погіршення рівня життя, негативно позначилось на молоді, дітях, людях похилого віку, а закони та програми, котрі стосуються реформування аграрного виробництва, розвитку соціальної сфери села та підвищення боротьби з безробіттям, прийняті Верховною Радою та Урядом за останні роки, не виконуються повною мірою та не мають помітного впливу на сферу зайнятості в селі та в країні в цілому [2].

Для подолання безробіття в сільській місцевості необхідно: розвивати трудомісткі галузі в сільському господарстві, вдосконалити нормативно-правову базу для забезпечення розвитку аграрного виробництва та збільшення рівня зайнятості в сільській місцевості; створити додаткові робочі місця в галузях сільського господарства, агросервісного обслуговування, переробних підприємствах тощо; покращити систему реалізації виготовленої продукції за допомогою втручання держави через захист національного виробника та надання системи пільг стосовно оподаткування продукції, що експортується; відновити систему державного цільового замовлення на підготовку спеціалістів відповідно до потреб аграрних підприємств, забезпечення гарантій працевлаштування за спеціальністю після отримання освіти; заохочувати диверсифікацію сільської економіки, що буде сприяти підвищенню зайнятості населення, включаючи розвиток малого й середнього бізнесу, індивідуальної підприємницької діяльності в несільськогосподарській сфері; впровадити в сільськогосподарське виробництво нові технології, що потребують використання кваліфікованих кадрів з одночасною адаптацією некваліфікованого персоналу до нових вимог; впровадити в сільській місцевості мережу освітніх програм, направлену на професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію тощо; поширити "сільський зелений туризм", що надасть додаткові робочі місця в сільській місцевості та підвищить рівень доходів селян.

Отже, ефективне відтворення і використання сільського трудового потенціалу потребує системного зв'язку нормативно-правових, соціальних, організаційних, економічних, демографічних заходів підтримки з боку суспільства та держави. Розв'язання соціальних проблем, розвиток інфраструктури сільської місцевості, розробка цільових програм щодо надання житла й інших соціально-побутових і культурних послуг молодим фахівцям, підняття престижності сільської праці, збільшення рівня заробітної плати буде

позитивно впливати на кількісне та якісне відтворення трудового потенціалу аграрного сектору економіки та сприятиме забезпеченню сталого розвитку сільських територій.

Література:

1. Вороненко В. Кадри забезпечують успіх. Ваше здоров'я. 2011. № 49. - Режим доступу: <http://www.vz.kiev.ua/?p=3813>.
2. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. С. 71-77.
3. Онисько С.М. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення : монографія / С.М. Онисько, О.А. Біттер, В.Р. Крупа. Львів : Ліга-Прес, 2011. 232 с.
4. Якуба К. І. Сільська жінка і розвиток соціальної сфери в сільській мережі. Економіка АПК. 2005. №11. С. 63–64.
5. Праця у Львівській області у 2018 році : стат. збірник. Львів, 2019. 200 с

1.13. Formation of product quality management system

Формування менеджменту системи якості продукції

Однією з важливих складових менеджменту є запобігання втрати цінності продукції за рахунок зниження її якості. Істотним у діяльності підприємства, яке виробляє товари або надає послуги, що володіють цінністю для споживача, є збереження і збільшення наявного рівня якості. Адже процес забезпечення якості продукції являє собою сукупність запланованих і систематично проведених заходів, що створюють необхідні умови для виконання кожного етапу системи менеджменту задля найбільш повного задоволення вимог споживачів до якості.

Споживачі купують лише ту продукцію і ті послуги, які мають певну цінність. Сучасний менеджмент прийшов до розуміння того, що управляти потрібно не лише виробництвом продукції або послуги, але й створенням цінності для споживача, так як продукція або послуга є носіями цієї цінності.

У загальному випадку, формування цінності відбувається в процесі виробництва продукції або послуги. Механізм формування цінності заснований на переробці та використанні цих ресурсів. Спочатку ресурси вже наділені деякою комбінацією властивостей. У процесі виробництва

відбувається цілеспрямована зміна цих властивостей, щоб вони стали корисними для споживача. Ці зміни відбуваються в рамках бізнес-процесів підприємства. Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які створюють результат, важливий для організації, споживача або замовника. Сама ж процесна модель складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури підприємства. На основі цього принципу підприємство повинно визначити процеси проектування, виробництва і постачання продукції або послуги. За допомогою керування процесами досягається задоволення потреб замовників. Як наслідок, керування результатами процесу переходить у керування самим процесом.

Система менеджменту якості функціонує одночасно з іншими видами діяльності підприємства, що впливають на якість продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи "петлі якості" – від початкового визначення до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. Петля якості – модель взаємозалежних видів діяльності всіх працівників організації (підприємства, фірми, компанії) та виконуваних ними функцій, які впливають на якість продукції на всіх етапах її життєвого циклу (від визначення потреб споживачів до оцінки їх задоволення). З розвитком і удосконаленням систем менеджменту якості зростає роль стандартів відповідності, менеджмент інформаційної безпеки та ін., що, в свою чергу, є частиною загальної системи менеджменту підприємства.

В даний час в туризмі спостерігається тенденція, при якій такий показник як якість відіграє одну з ведучих ролей в управлінні виробництвом туристичних послуг і її наступною реалізацією. У розвинутих країнах управлінню якістю на підприємстві приділяється особлива увага всім підрозділам, що впливають на якість туристичних послуг. Ефективність функціонування підприємства на ринку туристичних послуг залежить від результатів управління якістю. Багато компаній намагаються детально спланувати процес постановки управління якістю. Якість туристичних послуг (включаючи новизну, технічний рівень, відсутність дефектів та зауважень при наданні) є одним з найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на ринку. Тому підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню високої якості туристичних послуг, установлюючи контроль на всіх стадіях виробничого процесу, починаючи з контролю якості використовуваних ресурсів і закінчуючи визначенням відповідності випущеного турпродукту характеристикам і параметрам не тільки в ході його дослідження, але й в експлуатації. Тому управління якістю

туристичних послуг стало основною частиною виробничого процесу і спрямовано не стільки на виявлення дефектів або браку в готовому турпродукті, скільки на перевірку якості в процесі його виробництва та надання. Підвищення якості послуг здійснюється за комплексом напрямів (рис.1.)

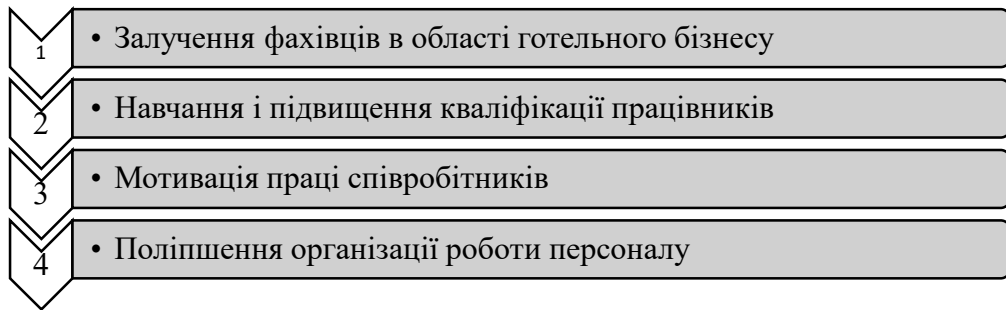


Рисунок 1 - Комплекс напрямів щодо підвищення якості туристичних послуг

Поліпшення якості туристичних послуг має велике соціально-економічне значення. Висока якість є показником науково-технічного прогресу, джерелом економії суспільної праці, природних, трудових і матеріальних ресурсів, значним резервом підвищення ефективності виробництва послуг. Соціальне значення поліпшення якості послуг полягає в тому, що воно формує сприятливі умови для відтворення і розвитку фізичних і духовних здібностей людей як головної продуктивної сили суспільства.

Кожна організація самостійно або за допомогою кваліфікованих консультантів визначає, які інструменти удосконалення їй більше підходять. Фактично в кожній галузі існує своя специфіка і діють свої стандарти та правила, засновані на модифікаціях процесних підходів.

Основне призначення системи менеджменту якості полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг та застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу. Тобто, система менеджменту якості є, як і система планування та управління виробництвом, система матеріально-технічного постачання, фінансова система і т.д. частиною системи організації виробництва [1].

Першим кроком на шляху ефективного менеджменту якості є розуміння структури бізнес-процесів підприємства. Добре уявляючи структуру бізнес-

процесів, менеджери підприємства зможуть краще розуміти, де знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості. Більше того, знаючи структуру бізнес-процесів, ми зможемо розставити чутливі датчики в таких місцях, щоб від них надходили попереджувальні сигнали, використовуючи які можна запобігти виникненню втрат якості. Практикою встановлено, що найбільш ефективно треба вимірювати втрати якості за допомогою двох показників: функції втрат якості та відношення сигнал/шум [2].

Розглянемо зміст елементів системи якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001, класифікованим по цільовому призначенню.

Керівництво підприємства відповідно до вимог стандарту відповідає за виконання таких завдань:

– Визначення і документальне оформлення політики в галузі якості. Політика повинна відповідати цілям організації, а також очікуванням і потребам споживачів. Політика якості повинна бути відома кожному зі співробітників.

– Визначення і документальне оформлення відповідальності, повноважень і взаємодії співробітників, праця яких має вплив на якість, їхні завдання, сферу їхньої діяльності. Доцільно систему якості будувати на вже існуючих організаційних нормативах.

– Визначення і документальне оформлення вимог до ресурсів (фінансові та інші джерела, необхідні для здійснення поставлених завдань), забезпечення необхідними ресурсами, а також призначення кваліфікованих фахівців, що здатні здійснити поставлені завдання в області якості.

– Призначення довіреної особи (представника керівництва), що повинна безпосередньо підпорядковуватися директору і координувати роботу по створенню, впровадженню і функціонуванню системи якості.

– Періодичний аналіз системи якості на відповідність вимогам стандарту і прийнятої політики в області якості. Дані аналізу реєструються. Формуються вказівки по усуненню виявлених недоліків. Аналіз керівництва в першу чергу ґрунтується на даних зовнішнього і внутрішнього аудиту, і служить самоконтролю. Аналіз варто проводити керівництву підприємства на чолі з директором.

Виконання усіх вимог, передбачених стандартом, повинно бути документально оформлене у вигляді методик. Основним документом системи якості є «Керівництво із якості». Керівництво містить опис системи якості, структуру її документації, методики або посилання на них. Вказівки по розробці «Керівництва з якості» наведені в ISO 10013. Посібник із якості

повинно містити посилання на обраний стандарт. Крім розробки методик, на підприємстві повинні бути розроблені і документально оформлені програми періодичного аналізу відповідності процесів, методів, устаткування, кваліфікації персоналу на відповідність вимогам діючої документації, методики прийняття відповідних коригуючих заходів.

На підприємстві повинні бути розроблені і документально оформлені методики аналізу контракту. Методики стосуються вимог, викладених у ньому (чіткість, несуперечливість між собою, належне документальне оформлення). Методики відбивають також спроможності підприємства виконати контракт. Необхідно встановити вимоги до ведення протоколів аналізу контракту. Повинен бути визначений порядок внесення виправлень у контракт. Документ може знаходитися на будь-якому носії даних - на папері, на дискеті, на магнітному диску і т.п. Вимоги стандарту поширюються на документацію системи якості, а також на деякі зовнішні документи, наприклад, стандарти і креслення споживача.

Управління документацією і даними на підприємстві готельно-ресторанного типу повинно мати наступну структуру (рис.2).



Рисунок 2 – Структура документації системи якості

Документація управління якістю підрозділяється на три рівня. До документів першого (вищого) рівня належать «Керівництво із якості» і «Політика в області якості». У «Керівництві з якості» міститься інформація про систему якості підприємства, ролі і відповідальності персоналу в області

забезпечення якості. У цьому документі містяться також методики координації робіт із забезпечення якості.

Керівництво видається у вигляді самостійного документа і затверджується на рівні вищого керівництва фірми. «Основним призначенням керівництва з якості є визначення загальної структури системи якості і виконання функції постійного довідкового матеріалу при впровадженні й організації функціонування цієї системи» (ДСТУ ISO 9004-1-95 5.3.) [3].

Документація другого рівня - це методики й інструкції, що описують процедури виконання вимог стандартів ISO серії 9000. Вона в основному призначена для керівників середньої ланки.

Документація третього рівня призначена для конкретних підрозділів, ділянок, робочих місць. Це - документація методологічного, інструктивного і керівного характеру. Уся документація взаємозалежна і скоординована в керівництві по якості, і спрямована на досягнення цілей, викладених у політиці в галузі якості.

Стандарт вимагає встановлення і документального оформлення процедур затвердження документації, її випуску і внесення змін. Перегляд, перевірка, затвердження документів завжди повинні проводитися з фіксуванням дії. Це означає, що в будь-який час можна встановити особу, що здійснила перевірку, а також місце і дату підтвердження [4].

Вимога стандарту поширюється на розробку методики виконання коригуючих і попереджуючих дій, пов'язаних з усуненням причин фактичних або потенційних невідповідностей. Джерелами інформації про невідповідності можуть бути, наприклад, результати аудитів, перевірок, свідоцтва якості, зведення послуг покупцям, рекламації покупців. Для усунення причин невідповідності необхідно не тільки виявити відхилення, визначити їхні причини, але і спланувати коригуючі і попереджуючі заходи, якими можна усунути причини помилки, і запобігти наступним невідповідностям. В результаті проведених дій необхідно оцінити їхню результативність і ефективність. У випадку низкою ефективності необхідно розробити і прийняти коригуючі і попереджуючі дії. Весь цей процес необхідно документально оформити.

Методики коригуючих дій повинні передбачати:

- Розгляд претензій і повідомлень про невідповідність продукції.
- Обробку рекламацій, призначення відповідальних.
- Дослідження причин невідповідності продукції, процесів і системи якості і реєстрацію результатів дослідження.

– Визначення і проведення коригуючих дій, спрямованих на усунення причин невідповідності.

Методики попереджуючих дій повинні передбачати:

– Збір інформації з відповідних джерел (результати перевірки, протоколи якості, інформація про процеси, опити споживачів і ін.)

– Аналіз інформації і при необхідності визначення і реалізацію попереджуючих заходів.

– Контроль з метою забезпечення ефективності попереджуючих заходів.

– Надання відповідної інформації про виконані дії керівництву.

Побудова системи якості передбачає укладання методик, що забезпечують реалізацію вимог стандарту. Виконання цих методик і укладання протоколів виконання є важливою частиною функціонування системи якості. Протоколи якості ведуться з метою підтвердження ефективності функціонування системи якості. Протоколи можуть бути використані в ході аудиту і самооцінки. Доцільно створення реєстру протоколів із присвоєнням кожному протоколу ідентифікаційного знака і вказанням відповідальних осіб. Зареєстровані дані, отримані від субпідрядників, повинні стати частиною загальних даних [26, с.105].

Підприємству необхідно розробити річний календарний графік аудиту системи якості, який затверджує керівник. Календарний графік повинен відображати наступне: які пункти стандарту перевіряються, і якими організаційними структурами буде здійснюватися перевірка; які перевірки будуть проводитися, і хто з аудиторів буде їх проводити.

Внутрішні аудити націлені не тільки на виявлення недоліків, але і на постійне підвищення ефективності системи. Дані внутрішніх аудитів є частиною вхідних даних для аналізу з боку керівництва. Вказівки по перевірці систем якості, кваліфікаційні вимоги до аудиторів і вказівки до укладання плану перевірок наведені в стандартах ISO 10011-1, 10011-2, 10011-3.

Підготовка персоналу на підприємствах готельно-ресторанного типу має свою специфіку. Методики, що стосуються забезпечення вимог до кваліфікації персоналу повинні включати: визначення потреби в підготовці персоналу і заходи для підготовки всього персоналу, що виконує роботи, від яких залежить якість. До такої документації належить річний план навчання, у якому зазначено, які співробітники і коли повинні пройти підвищення кваліфікації. Нові співробітники повинні пройти спеціальне навчання управлінню якістю і курс по вивченню принципів функціонування системи якості. Черговий план підготовки пов'язаний із результатами аудиту і результатами тестування співробітників у ході попереднього навчання. Усі

документи, пов'язані з навчанням: план і програми навчання, кваліфікаційні посвідчення визначеного терміну дії, результати здачі тестів зареєстровані і зібрані в реєстр [5].

Діяльність підприємства пов'язана з обробкою значного обсягу інформації. Результати обробки забезпечують правильність прийняття рішень. Найефективнішими засобами обробки наукової інформації є статистичні методи. Стандарт передбачає розробку внутрішніх документів, у яких визначено, які дані необхідно обробляти і які статистичні методи варто застосувати для обробки цих даних. Приклади статистичних методів, що широко застосовуються це регресійний аналіз, який дозволяє створити кількісну модель характеру змін процесу або продукції у випадку зміни протікання процесу; дисперсійний аналіз, що дозволяє розділити загальну функцію зміни процесу на складові частини, пов'язані з різними джерелами обурень і встановити причинно-наслідковий взаємозв'язок і пріоритети в діяльності по поліпшенню якості. Графічні методи, контрольні карти й ін.

Не менш важливим щодо побудови системи якості на підприємстві є застосування збалансованої системи показників. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) - система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність за чотирма напрямками: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу.

Основна мета концепції BSC полягає в необхідності збалансованого розвитку організації за виділеними чотирма напрямками. BSC дозволяє трансформувати місію підприємства в конкретні завдання та показники, що їх визначають, які можливо оцінити кількісно. Ця система не тільки становить оціночну систему, але і служить засобом стратегічного управління, оскільки дозволяє і сформулювати стратегію розвитку підприємства, і перевести її у площину конкретних стратегічних завдань і показників, що їх визначають.

Споживацька складова визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу споживачів. До ключових показників споживацької складової належать: частка ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення потреб споживача, прибутковість споживача. Ці показники можуть бути згруповані в ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків.

Таким чином, етап розробки і підготовки процесів надання готельно-ресторанних послуг передбачає чітке відтворення технологічних процесів на підприємстві, у тому числі надання послуг, раціональна організація робочих місць, формування гідного персоналу, умови внутрішнього та зовнішнього середовища для споживачів послуги та ін. Тим самим, усвідомлення існування

процесу «створення якості» надання послуг призвело до формування нової концепції – управління якістю, яке забезпечує якість надання послуги. В свою чергу, забезпечення якості – це дії, які плануються та систематично виконуються організацією-постачальником та створюють упевненість у тому, що якість послуги відповідатиме вимогам, що висуваються до неї.

Світовий досвід показує, що головне в удосконаленні управління готелем – це удосконалювання управління персоналом. Створення конкурентоздатного готелю завжди пов'язано з його працівниками. Правильні принципи організації надання послуг, оптимальні системи, форми і методи роботи відіграють важливу роль, але реалізації всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей. Відомі світові готельні корпорації сьогодні мають сформовану корпоративну культуру-систему цінностей і переконань, колективну свідомість, менталітет організації, якого дотримуються усі працівники [6, с.174].

Тому, формування корпоративної культури закладу є принципово важливим на сучасному етапі надання готельно-ресторанних послуг. Тим самим, важливою складовою корпоративної культури є система загального управління якістю (TQM), яка зорієнтована на якісне задоволення попиту клієнтів. А саме:

– «...впровадження інноваційних інструментів управління якістю (бенчмаркінг, аутсорсинг, інсорсинг, контролінг, бюджетування та ін.),

– врахування стохастичної поведінки на ринку та ліберальності у сприйнятті рівня якості різних послуг, що вирішується через формування уявлень про послугу у споживача та чіткому розмежуванні ролі учасників процесу надання послуги» [7, с.12].

Таким чином, формування власної корпоративної культури готелю є завданням сьогодення, яке повинне опиратися на наступні принципові позиції як орієнтація на споживача, увага до лідерства керівника, профільне залучення працівників, системний підхід до управління готелем, ввічливість, компетентність, комунікабельність, доступність і най головне, це підхід до системи якості як процесу.

Література:

1. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Регіональна конвергенція та трансграничні ринки (зб. наук. пр.)/НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: відп. ред. Кравців В.С. –Львів, 2011. –Вип. 5(91) –2011 –385 с.

2. Буркинський Б. Про роздержавлення Морських торговельних портів України: Морські порти України – практично Єдині об'єкти в структурі Морського господарства країни, Які перебувають у повному державному управлінні і є одним з найбільших платників податків //Економіка України. –2006. – № 11. –С.12.

3. Заволока С. М. Обґрунтування форм і методів оновлення основних фондів морських торговельних портів України / С.М. Заволока. – Д., 2009. – Вип.190, – с.42.

4. Дьоміна В. М. Сучасні тенденції та перспективи зовнішньої торгівлі підприємств Миколаївської області / В. М. Дьоміна, І. Т. Кіщак // Регіональна економіка. – 2010. – № 10. – С. 178–183.

5. Підлісний П. Передумови організації мультимодальних перевезень вантажів вітчизняними операторами на міжнародному ринку транспортних послуг / П. Підлісний // Економіст. – 2011. – №10. – С. 64–67.

6. Назаренко, В. М. Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности [Текст] / В. М. Назаренко, К. С. Назаренко. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 512 с.

7. Харитончук М.В. Зарубіжні концепції і практика децентралізації державного управління [Текст] : Автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.04 / Харитончук Микола Васильович ; Нац. акад. наук України, Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. – К., 2000. – 17 с.

Part II

**HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN A CHANGING
ENVIRONMENT: CHALLENGES
AND INNOVATIVE PRACTICES**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІН:
ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ
ПРАКТИКИ**

2.1. Human resources management from the position of competence approach

Elimination of social unrest in today's Ukraine, the state and society's path to a broad path of civilizational development, directly related to overcoming social transit and the formation of an organizational society based on reason, creative work, social justice, high welfare and sustainable order human resource management.

Human resource management strategies as competence management currently provide for the transition of organizations and educational institutions to new industry standards.

In developing and implementing a human resource management strategy, advanced competency management technologies have recently been used. Competence management is the process of comparing society's need for human resources with available human resources and choosing the forms of influence to bring them in line with the requirements of the time. Competence management technology integrates management technologies by objectives, defining the requirements of society development and provides for bringing labor resources in line with these requirements.

The competency approach does not deny the need for fundamental (theoretical) knowledge. However, it requires that on the basis of this knowledge applied knowledge related to the solution of practical problems of life and professional activity, the satisfaction of everyday human needs. Achieving this goal encourages scientists and educators of the country to reform the domestic education system, significantly update the content and methods of teaching. The modern requirements of the state and society to the level of professional competence of the participants of the educational process are changing. The main task is to make the competency approach not just a slogan of education renewal, but its effective tool.

A NEW LOOK AT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STANDARDS

The priority task of Ukraine of the XXI century provides orientation on interests of the person which would correspond to modern tendencies of social development; creating preconditions for the development of creative abilities of the individual; formation of the ability to adapt to changes in society, the transition to new imperatives of thinking and new ways of transforming reality. The educational reform introduced in Ukraine is designed to change the approach to learning in the

general trend of changes in personal development, society, fundamental changes in world systems of relations and interactions. In the modernization of society, special attention is paid to the implementation of the competency approach in human resource management [3, p. 11-13; 4, p.8; 5].

Such tasks require a global transformation of stereotypes of professional competencies, changes in values and the emergence of new abilities of the modern generation. But whatever reforms take place in the state, usually in the end they are reduced to a specific performer - a modern personality [6].

The leading means of realizing the goal of the reform is the introduction of a competency approach in the training of a modern manager, according to which the end result is the formation of certain competencies of employees [4, p. 11; 5].

A new look at the standards of human resource management implies the development of a modern personality of a certain set of competencies and competencies of human resource management [4, p.19].

The study and analysis of scientific sources showed that the definition of competence includes the level, which is determined by a combination of the following criteria: level (quality) of knowledge acquisition and skills; range and breadth of knowledge and skills; ability to perform special tasks; ability to rationally organize and plan their work; ability to use knowledge in non-standard situations (quickly adapt to changing equipment, technology, organization and working conditions) [4, p.13].

We support the opinion of researchers who believe that competence is understood as a range of issues in which the individual is well understood not only during learning, but also through non-formal education, due to environmental influences [3, p. 61].

The preparation of the modern generation of the new generation within the competence approach is referred to in the relevant laws. In particular, in the new universal law "On Education" competence is declared as a dynamic combination of knowledge, skills, abilities, ways of thinking, views, values, other personal qualities, which determines the ability of a person to successfully socialize, continue professional and / or further educational activities [6].

Ken Robinson - a well-known expert on education (worked in the Council of Europe, and part of his work was a comprehensive study of educational systems in 22 countries), author of the legendary bestseller "School of the Future", participant in the TED conference "Technology, Entertainment, Design"), whose speech has collected more than 50 million views, arguably, ironically, brilliantly explains in the new book "Education against talent" why the old education system no longer works. "Cosmetic repairs" in the form of reforms designed only to raise existing standards

of education, do not prepare the new generation and companies for life in the modern, and even more so in the future world [11, pp. 7-8, pp.70-72].

Education is not just about preparing for what will happen next. It should help the individual to cope now. What we become tomorrow depends on what we experience here and now. Today, an unprecedented number of people study in colleges and universities. As a result, the market value of diplomas is falling. Something else is needed to stand out from the crowd. To get a job that once required a bachelor's degree, you now need to show a master's degree or even a doctorate. What will be the next turn of the spiral? The Nobel Prize? Will the Nobel laureates soon start applying for office positions and will hear in response: "Oh, you have the Nobel Prize! How cute! Do you know how to work with Excel? We are looking for a person who will calculate the salary" [11, p. 17].

The development of these competencies is subject to the implementation of general tasks of human resource management, which include [3; 5]:

- formation of attitude to the component of the general culture of the person, as a necessary condition as effective means of modeling and research of processes of management of human resources;
- ensuring the mastery of modern language, understanding of formulas and models as such, which allow to describe the general properties of objects, processes and phenomena, including human resource management;
- formation of the ability to logically substantiate and prove statements, apply management methods in the process of solving practical problems, use professional knowledge and skills in solving management tasks;
- development of skills to work with professional literature, to process scientific texts, to search, analyze and use additional information, to critically evaluate the obtained information and its sources, to use the received information in personal life;
- to form the ability to assess the correctness and rationality of solving management problems, to substantiate management statements, to make decisions in the face of changes in society.

Practice has shown that in addition to these general tasks in human resource management are also implemented specific tasks in the implementation of their competence potential:

- expansion of knowledge about the subject and object of research, the formation of a culture of human resource management;
- formation of a system of management concepts, the ability to use them to characterize the dependence of human resources management;

- ensuring mastery of different languages, the ability to use them in real management situations.

In addition, human resource management from the standpoint of the competency approach should make a contribution to the development of key competencies of the modern specialist.

Table 1

Development of key competencies of a modern specialist in the conditions of competence approach

Key competencies	Components	Competence potential (specific tasks)
Awareness and self-expression of the individual in various fields; social civic competence; basic competencies in natural sciences and technologies	valuable	formation of a culture of human resources management
Mathematical competence; initiative and entrepreneurship	knowledgeable	ability to use systems of theoretical management concepts in practice
Communication in the state language; communication in foreign languages; innovative and information-digital competence; ability to learn throughout life	active	mastery of different languages (artificial, programmable, sign language, etc.), the ability to use them in real management situations

Analyzing the table, it should be noted that professional competence is a basic characteristic of a specialist, it includes both semantic (cognitive) and procedural (skills), innovative (activity) components and has significant features, namely: mobility of knowledge, flexibility of professional methods. activities, critical thinking in personnel management.

Based on this, we have proposed the following understanding of professional and managerial competencies. Professional and managerial competence of a modern leader is a complex multilevel stable structure of his mental traits, formed by integrating experience, theoretical knowledge, practical skills, important for the

leader's personal qualities and has outlined essential features (mobility, flexibility and creativity of thinking) in personnel management.

Investigating this problem, we found that the competence approach in education emerged as a special area in the late 1960s and early 1970s. In 1965, the American linguist N. Chomsky applied the term "competence" to the conceptual apparatus of linguistics on the problems of generative grammar [2, p.5]. All over the world, business and education are experiencing a new conflict of generations. The development of creative skills should become a priority in education.

In *Looking Ahead* in his book *Education Against Talent*, Ken Robinson writes: "In the twenty-first century, humanity faces the most difficult problems. The best we can do to solve them is to develop our unique creative and inventive fantasies. The greatest danger for us is to face the future without investing everything possible in our own creative possibilities. Education is the key to the future, and rates are unlikely to be higher." Prominent Swiss psychologist Jean Piaget noted in 1934: "Only education can save society from probable collapse, sudden or gradual." Herbert Wells expressed this view more harshly: "Human history is increasingly reminiscent of the race between education and disaster." Why does the education system need radical changes? One of the main reasons that a significant number of people do not consider themselves creative is rooted in the education they received. Mr. Picasso said that every child is an artist, but it is difficult to remain an artist, grown up from childhood. The concept of "creativity" does not apply exclusively to art, and I am absolutely convinced that we do not gain creative potential - we lose it. Creativity is a multifaceted process that includes most abilities and some specific skills and techniques. Creativity, the foundation of which is critical thinking, imagination, even premonition. Ken Robinson argues: "Young children are usually full of creative ideas when they start school, and after school many of them completely lose confidence in their abilities. Adults, despite obstacles, can ignite the blazing fire of creative forces in themselves and others. But if creativity should take a central place in our future, it must first become the essence of the educational process "[17, p. 11].

Creativity is almost always considered from two positions: in the procedural aspect and in terms of individual abilities. Creativity is often defined as a special type of ability of a person to find unusual connections, ideas, to solve problem situations quickly. The ability to create is maximally manifested in the innovative solution of the most complex problems of human existence, minimally - in the willingness to implement already known tasks in original, new ways. This also applies to professional activity in which a person reaches such a level of revealing his essence, when his individual manifestations go beyond the previously established, new facets

are revealed, new potentially possible planes of professional and creative action. Creativity in the broadest sense acts as a mechanism of development, as an interaction that leads to development [20, p.30].

Activity is the basis of creativity, the essence of man is expressed in activity, but it is not fully manifested in it, and creativity determines a high level of human activity. Creativity and activity are aimed at transforming the environment and the inner world of man. Motives are the main stimulus of the mechanism of creativity, the unifying factor between the creative potential of the individual and their movement to achieve the goal, to actions related to resolving contradictions [21, p. 31].

A broader understanding of creativity and related creativity involves exploring this ability in four main aspects: as a product of activity, as a creative process, as an ability to create, and as a personality trait. Researchers link the development of personality with the development of creative possibilities, the development of creative potential. This inseparability of creative processes and personal growth processes is clearly seen in the main trends of psychological research. On the one hand, studies of personality psychology inevitably conclude that one of the important criteria for the development of personality as a certain systemic quality is its ability to create both in "external" expression, ie the creation of new products, ideas, knowledge, works of art and " internal "aspect of creating relationships with others, with yourself. Signs of a developed personality are not only creative abilities and abilities, but also the need for creativity, the need for self-development. Almost all researchers of creativity recognize that creativity as the creation of new values is worth almost nothing without the appropriate motivations and aspirations of man. This is especially true of the creativity of adults, their professional activities.

According to psychologists, the motives of creativity can be reduced to three main groups: curiosity, purely cognitive and research motives that correspond to the substantive content of the activity; motives of personal interest, self-expression, success; higher social uplift, efforts to benefit society. A person is capable of creativity in all periods of his life and in all spheres of activity, because each individual has a creative potential of different levels, and creative abilities are subject to education and cultivation [21, p. 33].

It should be noted two existing opposite trends in the direction of finding ways to manage the creative activities of the specialist. One of these trends connects the possibilities of creativity management with the algorithmization of creative activity, with the development of "techniques", the use of which would lead to the discovery of a new one. In other words, this tendency expresses the desire to

construct such a logical system that would lead people to scientific discoveries, inventions. This trend is clearly represented by the direction of "machine modeling of intellectual activity." Another tendency fundamentally denies the productivity of attempts to algorithmize the creative process, considering such attempts illusory. However, this trend does not deny the possibility of creative management, it only rejects the possibility of a direct path of such management and offers an indirect path, the essence of which is to create conditions conducive to creativity. The complex of such conditions is quite diverse. It begins with situations that contribute to the intuitive grasp of the idea of solving a creative problem, and ends with the education of the necessary abilities, personality qualities [21, p. 35].

Professional competence of a person is the unity of his theoretical and practical readiness to carry out professional activities. The problem of professional competence has interested many scientists. According to V. Adolf, a competent person is a specialist who has a thorough knowledge of his field. Scientists consider professional activity as a creative process [17]. Analysis of the works of N. Chomsky, R. White, J. Raven, N. Kuzmina, A. Markova, V. Kunitsyna, G. Belitskaya, L. Berestova, V. Baidenko, O. Khutorsky, N. Grishanova, and others. allows to conditionally allocate stages of formation of the competence approach in management of a human resource [1; 3; 4; 9].

We believe that professional competence is a complex education that contains a set of knowledge, skills, qualities and personality traits that ensure optimal, effective human resource management and use of the competence potential of the educational process.

The first stage (1960–1970) is characterized by the introduction of the category "competence" into the scientific apparatus, the creation of preconditions for distinguishing the concepts of competence / competence. Since then, in line with the transformational grammar and theory of language learning begins the study of various types of language competence, the introduction of the concept of "communicative competence" (D. Hymes).

The second stage (1970–1990) is characterized by the use of the category of competence / competence in the theory and practice of language teaching (especially non-native), professionalism in management, leadership, management, and communication training. At this time, the content of the concept of "social competencies / competencies" is being developed [3].

In the work of J. Raven "Competence in modern society" (1984), gives a detailed interpretation of competence. The author believes that it consists of a large number of components, many of which are relatively independent of each other, some components belong more to the cognitive sphere, and others - to the

emotional, these components can replace each other as components of effective behavior. In this case, as J. Raven emphasizes, "types of competence" are "motivated abilities" [17].

The third stage (1990 to the present) is related to the pan-European and even general global trend of movement "from the concept of qualification to the concept of competence" [14]. Based on the analysis of the works of scientists, we have identified the following key components of the professional competence of a human resources management specialist:

1. Information competence, which involves the possession of information technology, the ability to process different types of information. Among them are the ability and skills to work with printed sources, the ability to obtain information from other sources, to process it in accordance with the goals and objectives of the professional process.

2. Communicative competence is the ability to enter into communication (communication), to be clear, communication without restrictions. These skills help to understand other participants in human process management.

3. Productive competence is the ability to work, get results, make decisions and be responsible for them. Most scientists place productive competence in the first place among the key competencies of specialists.

4. Autonomization for competence is the ability to self-development, creativity, self-determination, self-education, competitiveness. After all, a specialist first of all learns himself, he is a student for life.

5. Moral competence is the willingness, ability and need to live by traditional moral norms.

6. Psychological competence is the ability to use psychological means of communication in the organization of interaction in educational activities.

7. Subject competence, the content of which includes the possession of certain teaching aids in the field of educational process (specialty). It is a set of skills and abilities needed to stimulate the activity of both individual employees and the team as a whole. It includes the ability to choose the right style and manner (tone) of communication, to control their attention, the pace of life.

8. Social competence - the ability to live and work with others.

9. Mathematical competence is the ability to work with numbers, numerical information.

10. Personal qualities of a modern specialist (one of the most important components of professional competence) - friendliness, sociability, sensitivity, balance, sophistication, tolerance, reflection, humanity.

We came to the conclusion that the relationship between the concept of qualification to the concept of competence, key competencies is determined by the components of professional competence of a modern specialist (see Table 2).

Table 2

Relationship between the concept of qualification and the concept of competence of key competencies of a modern specialist

Key components of professional competence	Key competence	Competence potential (specific skills)
valuable	informational	ability to process different types of information
	communicative	ability to understand other participants in human process management
	productive	ability to work, get results, make decisions and be responsible for them
	morally	ability to live by traditional moral norms
	subject	ability to have certain means of learning in the field of educational process (specialty)
	social	ability to live and work with others
	mathematical	ability to work with numbers, numerical information
active	autonomy for competence	ability to self-development, creativity, self-determination, self-education, competitiveness
	psychological	ability to use psychological means in the organization of interaction in educational activities
	personal qualities of a modern specialist	ability to form personal qualities of a modern specialist

From the analysis of table 2, it is shown that the concept of "competence and competence" is much broader than the concept of "knowledge, skills, abilities", because they include:

- personality orientation (motivation);

- the ability of the individual to overcome stereotypes, a sense of the problem, a manifestation of principle, flexibility of thinking;
- personality (independence, purposefulness, volitional qualities).

It should be noted that modern scientists are able to consider the professional competence of a specialist in human resource management as a set of three components - subject-technological, psychological-pedagogical, general cultural [16; 22; 24] (see Table 3).

Table 3

Relationship between the concept of qualification and the concept of competence of key competencies of a modern specialist

Professional competence of the specialist	The main indicators of professional competence of the specialist	Competence potential (specific skills) features
subject-technological	personal qualities	transformational and psychological skills
	awareness of the role of the modern specialist	ability to bring up a citizen, a patriot
	continuous improvement of general and professional culture	ability to teach throughout life
psychological and pedagogical	mastery of experimental research methods	ability to use psychological means in the organization of interaction in professional activity, ability to live and work with others
general cultural	innovative activity of the specialist	ability to use modern means of personnel management in the organization of professional activity
		ability to have certain means of learning in the field of educational process (specialty)
	constructing one's own professional experience	ability to live and work with others
		ability to work with numbers, numerical information

The main indicators of professional competence of a modern specialist are first of all (table 3):

- personal qualities, especially transformative and psychological;
- awareness of the role of a modern specialist in the education of a citizen, a patriot;
- continuous improvement of general and professional culture;
- innovative activity of the specialist;
- mastery of experimental research methods;
- constructing one's own professional experience;
- efficiency of the production process.

Thus, it can be argued that the professional competence of a modern specialist should be understood as such professional activity of the individual, when on the basis of basic knowledge, skills, abilities and conscious understanding of their role in society, continuous self-improvement and self-development of the individual. the end result of the activity.

According to researchers, every specialist can master professional skills provided they work purposefully on themselves. It is formed on the basis of practical experience [17; 18]. The analysis of world tendencies in various branches testifies to growth of requirements to professionalism and personal qualities of the modern expert.

According to researchers, the main problems faced by experts in this millennium are:

- constant complication of requirements for the content of education and professional activity, guaranteeing a high level of educational standards;
- complication of problems of adaptation, communication, education;
- continuous mastery of advanced technologies;
- solving complex professional and mock problems that require the integration of knowledge, practical skills and abilities in related sciences such as philosophy, psychology, medicine, economics, cybernetics, etc.;
- work in a single information environment, which involves the rational use of information technology in the professional process.

All this can be done only by a modern specialist with high professional competence, developed creative abilities, high level of intelligence, erudition, ability to continuous education.

Researchers summarize that it was sad to see how young people who had just graduated from university were "not armed with knowledge of psychological and pedagogical sciences, which were detached from practice, showed helplessness in communication in the team" [17, p. 115]. They call for the creation of "methodology

and methodology of science", based on ingenuity, creative thought, creative methodology. Theory must develop technology, it must return to practice and form professional, namely industry competencies.

The analysis of world trends in the field of education shows an increase in the requirements for professionalism and personal qualities of a specialist, in particular industry competencies. Research has shown that it is in the development and implementation of human resource management strategies that advanced competency management technologies have recently been used. Competence management is the process of comparing society's need for human resources with available human resources and choosing the forms of influence to bring them in line with the requirements of the time. Competence management technology integrates management technologies by objectives, defining the requirements of society development and provides for bringing labor resources in line with these requirements. Currently, various educational institutions are transitioning to new industry standards.

We agree with the opinion of researchers that competence is an integrated ability of a specialist acquired in the learning process, consisting of knowledge, skills, experience, values and attitudes that can be fully implemented in practice, in particular in personnel management, namely:

- competence - a dynamic combination of knowledge, ways of thinking, views, values, skills, abilities, other personal qualities, which determines the ability of a person to successfully conduct professional and / or further educational activities [8];
- competence - a socially recognized level of knowledge, skills, attitudes in a particular area of human activity [6];
- competence approach - the focus of the educational process on achieving results, which are hierarchically subordinated to the key, general subject and subject (industry) competencies [6].

According to the Law of Ukraine "On Higher Education" competence is a dynamic combination of knowledge, skills and practical skills, ways of thinking, professional, ideological and civic qualities, moral and ethical values, which determines a person's ability to successfully carry out professional and further educational activities. a certain level of higher education [8; 12].

Separately analyze the socio-communicative competence as Scholars note that the most competency-based approach determines the ability of a public specialist to manage staff. Researchers note the socio-communicative competence of the specialist reveals the extent of his involvement in active management to active

management, including personnel management, the ability to effectively solve communications, economic, financial, personnel and other problems, rational use of knowledge, skills and management experience. The modern paradigm of socially-oriented management, the beginning of which we find in the classical theories of democracy, actualizes fundamentally new values and requirements for public professionals [1; 4].

This approach assumes that the basis of public administration is the commitment to public interests and the realization of citizens' expectations of effective and responsible public service, the responsibility of officials for decision-making, personal and professional development, fostering a sense of belonging to the community.

In this context, the current period of formation of the public management model in Ukraine is characterized by the formation of socio-communicative culture of management. Today, the demand for a high level of managerial competence of public servants is reflected in the requirements for the personality of the leader: the ability to provide optimal models of team life and professional activities, effective use and development of internal potential, flexibility, adaptability to changing conditions, ability to find non-standard solutions of managerial tasks, etc. [1; 2; 3].

Since competence is not only a means of solving professional problems, but also a tool for optimizing the interaction of management entities and a necessary condition for the development of staff and employees, it is necessary to consider socio-communicative competence of a modern specialist as an important part of managerial competence. The social tasks of the leader in modern conditions are to ensure the required level of staff stability, adaptation of employees, management of psychological stability of staff, prevention and relief of social tension and conflicts in the team, creating conditions for health and efficiency, identifying and promoting social problems. The above requirements should be reflected in the qualification characteristics of positions of managers, which, along with professional, it is necessary to include social components [1; 2; 3].

Thus, the leader must know the social requirements and standards, the organization of management of social development of the enterprise, the basics of social planning; labor psychology and social psychology; methods of sociological research and psychological testing, the study of public opinion; methods of analysis of social programs and determining their effectiveness; advanced domestic and foreign experience in managing social processes, etc.

Socially-oriented management acts as the management of people with different personal interests, representing different social groups, performing various social roles. Its task is to direct the activities of the community of people towards the

realization of social goals and interests. To manage people means to include their individual efforts in the general activity, to combine individual interests with interests of a society, community, collective, etc.

Experience has shown that common to all definitions of competence is the understanding of it as a property of the individual, the potential ability of the individual to cope with various tasks, as a set of knowledge, skills and abilities necessary for a specific professional management.

The degree of mastery of the competency approach depends on the training system, on the creation of conditions that expand success in the professional field by involving staff in the management of the organization.

Thus, personnel management - the development of key competencies, the expected result - is the formation of competencies that can be carried out by testing different life situations and see them as a manifestation of scientific laws and patterns, actualization of employees to self-improvement consciousness and behavior of employees in the organization [1; 22].

Especially important is the state of complete satisfaction, happiness not only from the results of activities, but also, most importantly, from the process of the journey to the result. Success is associated with a sense of joy, emotional uplift, which a person feels as a result of doing any work. Next time, remembering his positive emotions, he will gladly undertake such work. After all, "a situation is a combination of conditions that ensure success, and success itself is the result of such a situation. The situation is what the leader is able to organize "[19].

We came to the conclusion that the idea of the competence approach from the outside gradually, with the convergence of educational subjects, becomes and passes to the idea of personal achievements, in particular competencies.

We investigated the attitude to the problems of competence approach of all participants of the educational process with the participation of students majoring in 281 master's degree "Public Administration" of Vinnytsia Academy of Continuing Education in order to identify the required competencies and abilities that should form higher education institutions based on scientific approaches. Raven, O. Lebedev, N. Nemovoy. The most popular competencies based on the results of student surveys are: the need for skills and abilities to solve practical management problems, in professional self-determination; professional self-determination skills; skills of successful educational activity, aesthetic and ethical knowledge, a holistic clear idea of the world in which they live, professionally self-realized in society and have ways of complex but vital problems.

Researchers of the Department of Management and Administration analyzed the relevance of studying issues related to personnel management in public

authorities and local governments, due to the interest in solving the problem of improving the efficiency of personnel management by conducting a thorough analysis to find new ways to improvement. To achieve the latter goal, we conducted this analysis of personnel management, designed to determine the extent to which the personnel management system, including the use of personnel, contributes to the tasks of public authorities and local governments in general. The subject of the study is an effective analysis of all components of the human resources management system.

In a situation of reforming various areas of Ukrainian life, the need for personnel management analysis is becoming more popular due to its exceptional importance. Structural changes affect all areas: from the global, national level to the level of the individual enterprise and its staff. The system of careful analysis of personnel management of the organization - a set of interrelated elements, a set of which allows for independent collection and evaluation of information on the state of personnel management of the organization, development of measures to improve efficiency, in order to: fully and objectively inform stakeholders management decisions, and achieving the goals of the organization [1].

We came to the conclusion that the improvement of theoretical and methodological principles and the development of scientific and practical recommendations for human resource management based on the competency approach actualized the use of the competency approach as an effective tool for providing competent employees with a system-forming basis improving the efficiency of human resource management [13; 14; 17].

At the same time, the relationship between the structural elements of human resources and competencies of employees was established, which testified to the relevance of the application of the competency approach in human resource management. The description of the competencies of the specialist in the structural elements of human resources (psychophysiological, vocational, social, labor) allowed to propose criteria for assessing the level of competence for different categories of positions (specialists, managers, public administration specialists), which serves as a guide in assessing human resources organizations.

The study and analysis of scientific sources provided an opportunity to highlight the main conceptual provisions of the application of the competency approach in the system of human resources management, namely the human resources of the organization, which are illustrated in the form of successive stages:

- competency-oriented staffing, which provides the optimal competency of staff adapted to changes in the internal and external environment;

- systematic implementation of consistent measures to analyze the state of staffing for the compliance of competencies, defining the goals and objectives of the formation of staffing focused on the development of competencies;
- determining the need for staff based on competency profiles;
- development of a plan for the formation of staffing and its implementation; assessment of human resources based on the competency approach; providing a system of motivational measures for the development of competencies; management of human staff development, which consists in training, preparation, retraining of employees, focused on the acquisition and enhancement of competencies, providing career advancement and career planning, taking into account the level of competence of employees;
- creating conditions for the implementation of measures to develop the human resources of the organization.

The analysis of the organizations and establishments which heads study in a magistracy of KZVO "Vinnytsia academy of continuous education" of a specialty 28 Public management and administration: health care establishments, educational establishments, state establishments on age and sex characteristic, level of education, categories of positions, characteristics of movement personnel and features of advanced training, which allowed to state its necessity when making decisions on human resources management. Improved methodological support for assessing human resources based on the competency approach from the standpoint of using the developed evaluation criteria, expert method, ranking to determine the level of competence of specialists and managers on psychophysiological, vocational, social and labor structural elements of human resources.

Approbation of the proposed methodological support allowed to obtain an overall score for the group of heads of educational institutions of 6.4 points, for the group of heads of health care - 7.8 points. (out of 10), as well as for the group of management of government agencies 9.0 points. (out of 10). A methodological toolkit for multidimensional modeling of human resources development has been developed, which enables the grouping of competencies of specialists and managers to form priority areas, practical measures and increase the efficiency of human resource management.

It is argued that the proposed methodological tools allow to diagnose the level of development of human resources potential of organizations and institutions. A higher level of human resources development has been established for the management group of state institutions than in health care and education institutions, as a result of which the priority areas of human resources management

of enterprises have been identified. It is possible to carry out a comparative analysis of the financial results of organizations and institutions. The tool for assessing the impact of the performance of heads of organizations and institutions on the financial and economic situation was the construction of index functional models of competencies for the development of human resources potential.

It was possible to identify a significant positive impact of human resources management factors of organizations and institutions (the state of implementation and control of the financial ratio between income and income, increasing income from financial and extrabudgetary support per employee, increasing the share of specialists in the total number of employees, increasing the number of employees) to increase the positive result of work. It is determined that the growth of work results, namely: the profit of health care institutions due to the provision of paid medical services (82%), due to the formation of the reserve of human resources of state institutions (52%), achieved the formation of human resources capacity through the development of key competencies in the context of education reform (78%).

Based on the results of the index model of competencies, it was found that the factor of greatest influence on the growth of human resource management is the need for targeted policy of effective change in the enterprise, especially measures to increase human resources through the introduction of competency approach in management.

A structural and logical model of competencies for managing the development of human resources of the enterprise according to the competency approach is proposed, which consists of target, informational and organizational components and is a set of systematic and planned measures to manage the development of human resources of the enterprise. This will allow solving the existing problems related to the lack of focus on the acquisition and development of competencies, increase productivity and effective performance of duties by achieving the required level of competence, as well as ensuring the relationship of competency-oriented goals and objectives of personnel policy and management system human resources of the enterprise [24].

Based on the SWOT-analysis, it is proved that in order to implement the planned measures to increase the efficiency of the enterprise there is a need for competent employees, which encourages the formation of a program for the development of human resources of the enterprise. Therefore, a program of human resources development should be formed, which:

provided through the focus on goals, objectives, principles, areas (training, preparation, retraining on the basis of professional competencies; provides a fuller use of employees' competencies and increase their level of competence; promotion

of employee self-development; to professional competence, organization of human resources development processes) and methods of developing the potential of an individual employee and human resources of the enterprise as a whole.

The study identified the main functions of personnel management:

1. corrective, the essence of which is to improve existing staffing processes and methods of working with staff;
2. reorganization, the implementation of which is possible in cases where the results of personnel studies become the starting point for changes in the organizational structure;
3. effective, which is manifested in the establishment of clear relationships between the results of work and the results of personnel;
4. contact, providing information about the results of the study of staff, which allows you to build trust and business relationships, remove emerging problems and help increase productivity;
5. analytical, in the implementation of which the information obtained during a thorough personnel analysis, are used element by element within the personnel management system and the organization as a whole [2].

Analysis of personnel management in the civil service and local government is necessary starting with clarifying the goals and personnel policy of the organization, namely:

- The result of personnel policy of the organization, which is achieved through specially selected, motivated work as a result. Recommended indicators of economic efficiency of work with personnel: turnover ratio for disposal, the share of personnel costs in the total state budget for the structural unit, the cost of social benefits, etc.
- The goals of personnel policy of the organization with minimal costs in the optimal state of human resources. The assessment of the effect is to assess the degree of proximity of the actual human resources to the planned, or the difference between the current and previous periods, at a minimum cost, but the goal is not maximum cost savings, and achieving optimal human resources.
- Selection of the most effective management methods with a focus on management effectiveness. The effect is the progressiveness of the management system, the level of technical equipment, qualifications of personnel management system, efficiency of functions, analyzes the total effect of the implementation of these individual components - the effects of automation, integration, rationalization of personnel subsystems and others. [3; 4; 22; 23].

Thus, based on the tasks, we identified three areas of research:

1. Analysis of the effectiveness, efficiency of personnel management - the structure of costs and their payback (system of financial indicators);

2. Generalization of quantitative and qualitative characteristics of staff, their dynamics and determination of human resources, which involves assessing the quantitative and qualitative characteristics of staff, which will help see the potential of staff and make a list of proposals for its development and effective use;

3. Determining the effectiveness of functional subsystems of the personnel management system (personnel planning, recruitment and adaptation, incentives and remuneration, evaluation and analysis, staff development, labor protection, etc.).

Thus, we have determined that the priority functions of personnel management include analysis of the most important and relevant functions with staff in the civil service and local government, as well as assessing their compliance with strategic goals of the state, region, administrative-territorial unit and ensuring their successful operation. In this regard, we proposed an analysis of the impact of the main functions of personnel management on performance and staff costs.

Thus, personnel management in civil service and local government is a comprehensive assessment of human resources and systems of work with them for compliance with the goals and strategies of the state, society, as well as identifying the causes (assessing their impact on their importance) of problems in functioning civil service bodies and local self-government bodies, with further recommendations on bringing the system of human resources and / or human resources in line with the needs of society. Undoubted support for education and science, more broadly - in line with the spirit of the time of social renewal, support for the intellectual development of human capital - should become one of the cornerstones of high public policy in personnel management.

A balanced personnel policy from the standpoint of the competence approach in Ukraine should ensure the return of people to the bosom of reason and creativity, high spirituality and morality, the formation of the need to do good for people and society, which will provide competitive ability in Europe.

References:

1. Vasylenko NV Scientific principles of development of professional socio-communicative competence of heads of specialized secondary schools in the system of postgraduate education: dissertation abstract for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences. - Kyiv University named after Borys Hrinchenko.- Kyiv, 2014.

2. Vasylenko NV Profile training: Project of a new concept-H.: Ed. "Osnova", 2013.-School management. - №22-24 (394-396). - P.64-76.

3. Vasylenko NV Competence approach in education: implementation of theory and practice / NV Vasylenko. -H.: Vid.gr. Osnova, 2017.-128 p. (Library of the magazine "School Management"; Issue 9 (176)).

4. Vasylenko NV Ukrainian school of the XXI century: school of schools / NV Vasylenko. - H.: Vid.gr. "Osnova", 2018.- 96 p. (Library of the magazine "School Management"; Issue 6 (185)).

5. Law of Ukraine "On complete general secondary education" of 16.01.2020 № 463-IX as amended. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

6. Law of Ukraine "On Education" dated 05.09.2017 № 2145 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (access date: 15.06.2021).

7. Law of Ukraine "On General Secondary Education". - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text>

8. Law of Ukraine "On Higher Education" // Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2014, № 37-38, Art. 2004 [Electronic resource]. - Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

9. Zimnyaya IA Key competencies - a new paradigm of educational outcomes [Electronic resource] / IA Zimnyaya // Competences in education: design experience: collection. scientific tr. / ed. AV Khutorsky. - M.: Eidos, 2008.

10. Kalmagetdinova AB Management competencies of the head as a factor in creating a competitive advantage of the organization / AB Kalmagetdinova. Kalmagetdinova // Psychological science and education, 2010. - № 5. - P. 199-206.

11. Ken Robinson and Lou Aronica. School of future. A revolution in your school that will forever change education / translation from English. Anna Leliv. - Lviv: Litopys, 2016. - 258 p.

12. Concept of the New Ukrainian School. - Access mode: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>

13. Litvinova LV Communicative tolerance of public servants in the context of the formation of communicative culture in public administration / LV Litvinova // Law and public administration: a collection of scientific papers with [ed. O.B. Pokatayeva]. In 2 volumes. - Zaporozhye: CPU, 2018. - № 3 (32). - Vol.2. - P. 170 - 175.

14. Lebedev OE Competence approach in education. // School technologies. - 2004. - № 5. - P.3-1.

15. Makarenko AS Some conclusions from my pedagogical experience // Selected works: in 3 volumes - K.: Soviet school, 1984. - Vol.3. - P. 110-126.

16. Nyzhnyk N. Conceptual approaches to the regional personnel policy of Ukraine / N. Nyzhnyk, S. Dubenko, N. Honcharuk, L. Prokopenko // Visn. NADU. - 2005. - № 2. - P. 25–31.

17. Raven J. Competence in modern society: identification, development and implementation. - M.: Kogito-Center, 2002. - 400 p.

18. Savchenko-Svatko OM Personnel policy in public authorities: problems of evaluation / OM Savchenko-Svatko // *Visn. State. Services of Ukraine*. - 2009. - № 2. - P. 32–36. N

19. Sukhomlinsky VO Conversations with a young director // *Selected works: in 5 volumes* - K.: Soviet school, 1977. - Vol.4. - P. 393 - 622.

20. Sukhomlinsky VO Problems of education of a comprehensively developed personality // *Selected works: in 5 volumes* - K.: Soviet school, 1976. - Vol.2. - P. 55-208.

21. Stakhova OA Professional and creative development of the future junior specialist of a technical profile in the course of professional preparation. - the Dissertation of the candidate. ped. Sciences: 13.00.04, Vinnytsia. state ped. Univ. Mykhailo Kotsyubynsky. - Vinnytsia, 2013.- 200 p.

22. Personnel evaluation (personnel audit) [Electronic resource]. - Access mode: http://www.iq-profile.ru/audit07/audit_what_is.php

23. Khadzhiradeva SK Professionalization of civil servants in the coordinate system of the concept of "paradigmatic shift" T. Kuna / SK Khadzhiradeva // 155 Public governance in Ukraine: state, challenges and prospects of development: materials annually. All-Ukrainian Science. - practice. conf. for international. participation, dedicated. 100th anniversary of the state. services in Ukraine (Kyiv, May 25, 2018): in 5 volumes / per general ed. V.S. Kuybida, MM Bilinskaya, OM Petroe. - Kyiv: NAPA, 2018. - Vol. 4. - P.3-4.

24. Habermas J. Theory of Communicative Action / J.Habermas. - Cambridge: Polity Press, 1995. - Vol. 1. - 465 p.

2.2. Competence and competency management in buildup and development of staff capacity

Human resource development calls for improving the qualitative and quantitative characteristics of the staff, and consists in organizational and economic measures aimed at unveiling the personality potential of employees and increasing their abilities. The main goal of such development is to provide conditions for effective use of the staff competence capacity and to promote the desire of employees to improve their professional, competence and visionary level. Issues of professionalism and professional staff competence of any institution or organization

continue to be pressing in the process of developing public society in Ukraine. In order to fully realize the place and importance of the competency-based approach in the building of talent capacity in public governance, including the public service, it is necessary to clearly understand the meaning of the concept of staff competency capacity [9].

The basic tool for managing the development of competence and competency is the promotion of staff competency capacity in public governance. "Public governance is a search for the best way to use resources, including the human one, to achieve the priority goals of public policy [4, p.4]. "Public governance is a branch of practice and theory that is a key asset of public administration, focusing on the internal activities of public institutions..." [4, p. 5]

Therefore, the staff competency capacity of a public specialist, including public officer, is understood as the ability of personnel, which is preconditioned by certain functions of public governance, to shape and implement the public policy, which characterizes the specific features inherent in public governance and administration, special properties, skills, and experience required for tackling public administrative tasks that could be elicited in certain circumstances [12].

The competency-based approach consists in shaping and development of a set of key competencies in a subject of professional activity that determine his/her competitiveness on the contemporary job market. The key parameter of the competency-based approach is the ability of an employee to use his/her knowledge, skills and abilities while performing a particular job.

The competency-based approach also embraces the concept of competency, which corresponds to the range of mandate granted by law, statute or other normative document to a public institution or official. This is the knowledge and/or expertise in a certain field in which the subject has become an expert by acquiring certain competence. The competence may raise almost throughout the professional life, so the ability of a public officer to acquire new knowledge and new behavioral patterns should be worth noticing [15].

The basic tools for managing the development of competence and competency during the shaping and development of talent capacity are training and/or selection of personnel, retraining, advanced training and adaptation of employees to changes in the professional environment. The essence of the competency-based approach in the public service is not to determine what knowledge, skills and qualities are required for the professional activity of a public officer, but what knowledge, skills and professionally important personal qualities should have successful and effective official. Describing the competencies of public officials, it is necessary to mention the mandate preconditioned by requirements to a

particular public administration body; their responsibilities stipulated by job description of a particular position; the behavioral peculiarities and specific actions related to individual characteristics of public officials [7].

The introduction and application of the competency-based approach to the practice of public administration allows to clarify the essence of a relationship between professional activity and individual professionalization, to conform professional knowledge, skills, and personal qualities to the activities, and to increase the effectiveness of professional training. The competency-based approach to shaping talent capacity involves introducing the professional knowledge, skills to effectuate it, motivation, as well as personal properties of employees, which allow to improve cost-effectiveness for better competitiveness and professionalism, productivity, and responsibility for professional results.

In many countries, the need to improve the performance of public officials, the quality of public services provided by them, and introduction of new managerial techniques have become the basis for reformation of civil service in Ukraine. In the most developed countries, reforms of recent decades have been aimed at introducing the principles of "new public management" into the civil service, thus ensuring a close relationship between the performance of public officers and their payroll, career development, taking into account the development of sectoral competencies [24].

The application of managerial techniques under the conditions of result-oriented competency-based approach allows to ensure a new qualitative level of efficiency and involvement of public officials in solving problems inherent in governmental authorities, to create a basis for individual interest in achieving socially significant goals, effective performance of official duties, and making optimal managerial decisions.

In June-July 2018, the training program "Human Resources Management on the Civil Service" was implemented within the framework of a joint project of the Delegation of Hanns Seidel Foundation in Ukraine and the National Agency of Ukraine on Civil Service "Capacity Building of the National Agency of Ukraine on Civil Service regarding Order and Development of Training Programmes for Civil Servants," which provided an opportunity to introduce tools for transformation of existing human resource departments with public authorities and personnel management service in accordance with the requirements of the new Law [29].

The constituent elements of the public administration system are the mechanisms of interaction of state authorities, selection and rotation of personnel, administrative and political processes within the state authorities. The modernization of the public administration system should be aimed at improving the

efficiency and operational behavior of the above elements. Strengthening people's trust in state institutions, ensuring transparency of interaction schemes and processes within the authorities, elimination of excessive and duplicative functions and executive bodies have been determined the main tasks for modernization of the public administration system. Reasoning from this fact, we can analyze the main problematic issues related to personnel management in public service under modern conditions. The first one is the lack of consistency, continuity and inheritance in the personnel administration; unfortunately, this has become the norm.

For example, the process of reforming the executive branch in the recent time has presented many cases of changing the complete administrative staff for people who do not even have an appropriate sectoral education, leaving apart professionals who have some experience in the industry and understand the specifics of the work. A striking example is the establishment of governing bodies in the newly created regional departments of humanitarian policy, governing bodies of territorial communities, when most people had no experience in a similar or related field after starting work in the first month, thus complicating the adaptation and slowing down the whole process. Therefore, the difficult adaptation resulted in extremely high percentage of dismissals in the first month of operation of the relevant bodies, but most importantly, the failure hampered the build-up of conditions for development of industries.

We consider impossible the complete rotation of staff of a separate executive body during the reform. It is necessary to retain people with an experience in the industry in order they could be able to provide professional support and assistance in critical situations. Another problematic issue is extremely tough requirements for vacancies, which reduces the prestige of work in the civil service and local governments, thus creating a constant shortage in staff and vacancies, and increasing burden on people who are already work with the public authority. One of the reasons for this situation is insufficient wages, lack of stable income and dependence on bonuses, uncompensated heavy workload, lack of social motivation and social protection of civil servants. Another problematic issue is the absence of a holistic system for training the reserve of personnel officers at the national level [8; 9].

For example, some national authorities, which are considered the important ones at the time of reform (in particular, the National Police of Ukraine, the State Fiscal Service, etc.), have fallen under the reform. Instead, other authorities, such as the State Emergency Service of Ukraine, the State Archival Service of Ukraine and others, lay aside new methods of personnel management and development of criteria for assessing their performance [12].

Proceeding from the above rationale, we believe that the process of public personnel management, for the sake of creating optimal conditions for complete unlocking the possible reserves of an employee and promoting his/her best qualities, should be carried out in the following forms:

- vertical regulation as a constant interaction between the leader and his/her subordinates;
- horizontal regulation as regulation of behavior and effective communication of employees with each other;
- consistent reforms of the entire civil service system with the intact principle of continuity and consistency while adapting new public officers for work;
- influence on an employee's personality for the purpose of mobilization of his/her abilities, professional, personal and moral qualities for completion of tasks set before the organization, shaping the motivation for completion of the mission;
- purposeful actions aimed at creating healthy moral and psychological atmosphere and communication culture in a team.

Shaping public officers' working culture: the role of manager

The manager's role is a key link in the talent pipeline intended for achieving a goal by supplementing his/her physical and intellectual strength with the strength of subordinates and purposeful utilizing it to perform the established tasks. This same is the main task of any authority head of any level. What should be a modern head of a public authority and how should civil officers assume him/her? Today, many works in the field of public administration are devoted to this issue [2].

First of all, he/she should be an organizer who knows how to organize the work, an initiator and generator of ideas, a person attracting people and able to lead them, setting clear task, formulating the idea, and giving colleagues an opportunity to develop, be respected for their opinion and professionalism without any pressure on them, a subtle psychologist, a composed individual, knowing how to manage emotions, behave correctly with all employees. He/she should quickly orientate in a situation, be able to prevent problems and conflicts and resolve them without damping them on others, take responsibility for subordinates. It is reasonable to agree with such high requirements to any manager. The manager is also a leading and organizing element of a system for motivation of civil servants; he/she is the one who takes a real control of everything under his/her command [3; 15].

The ideal option is when the manager is an opinion leader among subordinates. In addition, it should be clearly understood that the main task of every public service manager is to ensure maximum motivation of subordinate employees and public officers for work in the process of performing their duties [3, 23].

Therefore, the following principles of public authority management under the conditions of decentralization should be defined and correspond to the basic principles of administrative work:

- attributing highest priority to citizens` interests;
- clear distribution of work load;
- desire to strengthen the influence in the population;
- ensuring the executive discipline;
- coordination of management subjects` activity;
- sinking his/her own interests in the common good;
- moral and material encouragement of employees for good work output;
- development of initiative and permanent education, etc. [3].

So, we have come to the conclusion that if a manager tries to achieve maximum efficiency of public activities and seeks to get the maximum output from his/her subordinates, he/she must be able to use different styles and methods of influencing them proceeding from a specific situation.

It is also necessary to take into account individual reaction of people to the same management style substantiated by different levels of general culture, education, life experience, personality type and some other factors [3, 4].

Other, equally important roles of the manager are:

- administrative (including control over assessment of intermediate and final results of authority`s performance);
- organizational (related to the creation of necessary conditions for activities of public officials, the distribution of powers, tasks and resources among employees of the authority);
- guiding (coordinating the work of employees of a state body);
- staff managing (consists in the organization of selection, assignment, training and development of personnel);
- stimulating (aimed at rewarding for successful work or penalty for underperformance);
- communication (consists in meetings, sessions, business negotiations, reception of visitors, telephone conversations, answers to letters, etc.).

The growing importance of the human factor brings to the top social competence, which consists in creating a favorable moral and psychological climate in a team, thus ensuring the effective and high-quality work of the authority as a whole. Where to find such a manager? How to train him/her? The answer to this question is quite simple [8].

We offer a managerial solution on how to become the modern manager mentioned above. To do this, we needed to study existing methods, improve

outdated and introduce new, modern ones, which could help achieve maximum comfort in a team, respect for the manager, the right reputation and the most effective work.

This is what taught to master's students under specialty 281 "Public governance and administration" at the municipal institution of higher education "Vinnytska Academy of Continuous Education." We show in practice how the new role of a manager/leader is strengthening now, thus helping employees to independently develop new approaches, improve techniques and methods of work, organize a team as a uniform monolithic group of like-minded persons, adjust the team, and demonstrate a personal positive example in addressing common issues [5].

The staff role also changes in the process of shaping a new management model with regard to the competency-based approach. Continuous education of civil servants becomes a pre-requisite condition, which contributes to building up an open model of the civil service [6].

We have learnt that the main personality traits of a public manager called upon providing the effective management under conditions of market transformation should include:

- organizational skills, the ability to influence subordinates, to focus them on fruitful creative work;
- self-confidence, decisiveness and persistence, the ability to clearly and correctly perform the tasks set;
- the ability to forecast the situation and work output;
- the ability to make informed managerial decisions;
- the desire for self-improvement and self-realization.

Further areas of scientific research may be issues regarding the intensified business activity/workload of a modern manager of public authority, his/her business communication, improvement of the management culture, building up the potential to increase business activity, shaping a system of strategic values inherent in a manager to ensure the effectiveness of public employees using the model applied.

Competence management models and systems

Competence management models and systems, which also include e-competence (24; 25; 26), are already in operation or being implemented by the most developed countries.

Given the most pronounced globalization of the ECT industry, successful systems also ingress through national borders and become international. Such examples of independent systems in the ECT industry are: the Skills Framework for

the Information Age, SFIA (UK), the Skill Standards for IT Professionals, ITSS (Japan), the Advanced IT Training systems, AITTS (Germany), the European Certification of Informatics Professionals, EUCIP (Italy, Ireland, Norway, Spain, Greece and Estonia), and others. [5, p.35-41].

The presence of a large number of different system types implies a demand in them for different purposes on the labor market, on the one hand, and the need for standardization in this industry, on the other hand. World experience shows that the development of such systems from scratch requires a lot of time, resources and, most importantly, mature forms of synergy in professional communities. Once our country makes a political decision to develop a substantial competence management system, first of all, it will be necessary to study the world experience in detail.

Foreign experience shows that today's shortage of highly qualified IT staff influences the growth of labor productivity, competitiveness, innovation, employment and social cohesion in Europe.

There is a paradox in the EU, which consists in a fact that along with rising unemployment, the ECT industry is still in the most acute staff shortage, which is defined in the EU as lacking a sufficient number of IT professionals, a gap in the requested and available knowledge and skills of IT professionals, and inadequate training/education of IT staff [5].

It should be noted that in-depth analysis of staff shortage for all three above-mentioned issues is a subject of serious special studies (IT-1; IT-2; IT-3). The results of study IT-1 show that improvement of the situation is only possible through a system of comprehensive measures aimed rather at improving the quality of work of IT professionals than simply increasing their number.

In this regard, the creation and actual implementation of a uniform European certification system "Quality Label for ECT certification" is considered a highly important issue. The certification should be aimed at all areas of IT specialist training and management system (using algorithm IT-1 of staff training programs in all industries) [21].

Researchers consider that such a large-scale tackling the problem based on certification in all industries should be possible only after more than 10 years of training related to development, testing and implementation of a system of standards in the field of IT competencies, which should involve leading world experts, developers of the best national and international e-competency management systems, professional expert communities, experts from global companies and corporations. The results of the research conducted by CEN ICT/Skills Task Team are presented in the form of documents called CEN Workshop

Agreement, CWA. CWA is a flexible tool for reaching technical agreements in various fields, which is essentially voluntary standards [26, 29].

We have found out that the development of the CWA system of standards in the field of e-competencies lays the foundation for the future Unified Talent Capacity Management System of the EU ECT industry and is closely related to projects and tools of higher and general LLL (lifelong learning) projects. To this end, the development of European e-Competency Framework (e-CF) started in 2005 at the initiative of the EU. The result of this development was publication of its first version in 2008 (e-CF 1.0), the second (e-CF 2.0) and the third one (e-CF 3.0) in 2010 and 2014, accordingly.

The purpose of e-CF development is to provide a long-term solution of the problem of improving e-competencies for successful performance of ECT industry in the European region. While developing the e-CF (The European e-Competency framework), a detailed analysis and comparison of many national professional standards was provided on the basis of the British SFIA standards (framework for the classification of IT skills).

The development of the European e-Competency Framework was based on clear agreement on the terminology, the basis for collection and classification of competencies; structural measurements; and ensuring a relation with the European Qualifications Framework. The basis for collection and classification of e-CF competencies are business processes in the ECT industry.

Arguments in favor of this choice are the possibilities that ensure a processual approach, including the development of models for flexible application; description of activity type from various perspectives: business processes of an individual or team work, structural unit, the company as a whole; description of various types of professional activities, in particular, software development, servicing, administration, etc.; comparison of organizations of different types (large, medium, small) within one sector of the economy, as the process is characteristic of a frame description; description of the types of professional activity, minimizing specific corporate features, such as organizational structure.

The European e-Competence Framework is a four-dimensional structure in which each dimension is characterized by its descriptor [29]:

- descriptor 1 – a competence category (inclusive of five competence categories in ECT industry, corresponding to the main phases of IT business process life cycle: plan - build - run - enable - manage. This descriptor is the basic one for shaping a set of reference competencies);
- descriptor 2 – a competence (specifies a set of reference competencies with a general description of each one). The latest frame version contains 40 e-

competencies. In order to identify, systematize and describe e-competence, considerable practical experience was needed with e-CF experts and other interested parties. Descriptor 2 establishes a set of reference competencies with a general description of each one; three maxims each of 5 were adopted to summarize this study. In order a competence be included in e-CF, it had to be widely currently used and have a future perspective (be not just a fashion trend);

- descriptor 3 outlines the professional levels within e-1, e-2, e-3, e-4, and e-5 for each competence, which correspond to the qualification levels (3–8) defined in the EQF (the professional level in e-CF is defined by three components: complexity context, independence and behavior. It should be noted that responsibility is not considered a component of the professional level).

- descriptor 4 describes the knowledge and skills contained in the e-CF (European e-Competence Framework). This list is not exhaustive, but represents examples of e-competencies` content. They can be useful for development of specific and accurate descriptions needed by organizations within personnel appraisal programs.

We have found out that the category "Public governance and administration" is inclusive of nine e-competencies. All these competencies are relevant for both public administration and business. Let`s consider the ninth competence E.9, most important for the research.

Information system (IS) management (e-governance) is an adaptation to the sphere of public administration. The e-CF category "Management" is identified in the "Electronic governance" competence and specified by an employee as follows: defines, deploys and controls the management of information systems in accordance with the adopted strategy of e-governance, which takes into account all internal and external parameters in accordance with industry legislation and standards to influence risk management and resource deployment in order to ensure effective and high-quality management.

Competence is characterized by two professional levels - the fourth (master`s degree) and the fifth (doctor of philosophy) ones. The first, second, and third levels are not applied in this case. At the fourth professional level, an employee is able to ensure the implementation of IT management strategy by monitoring relevant processes in the entire ECT infrastructure (by utilizing cloud technologies in management), and at the fifth one, he/she can define ECT and E management strategy by implementing the "Electronic governance" special course.

Management is inclusive of: E.1. Forecasting; E.2. Project and portfolio management; E.3. Risk management; E.4. Relationship management; E.5. Process optimization; E.6. IS Quality Management; E.7. Change management; E.8. Information

security management; E.9. IS Management (e-governance), which integrates it into the public service management strategy, and adapts the information system management strategy in order to take into account new significant factors arising from legal, economic, political, business, technological or environmental input.

Knowledge and skills, which help reveal the content of this competence: an employee should know/comprehend:

- ECT infrastructure and organization of e-interaction between the infrastructural elements, the strategy and values of the public institution, legal requirements to e-governance.

Skills: - an employee should be able to manage e-governance applications, analyze the context of public institution and its evolution, determine and manage the relevant key performance indicators (KPI), assess the risks of applying e-governance strategies.

Therefore, we have come to the conclusion that the considered material regarding the European e-Competence Framework proves its practical benefits, both for public authorities and for higher education preparing masters and doctors of philosophy in the specialty "Public governance and administration." After all, the combinations of reasonably selected e-competencies may help develop descriptions of various positions (e-governance specialist profiles) required by public authorities, and determine the results of retraining and competence improvement of public officers in the context of e-governance.

A more promising result-oriented source of input data for development of national competency-based standards of higher IT education is the above-mentioned European e-Competence Framework [17].

The effectiveness and success of implementing IT technologies, including those of public administration, largely depend on the level of qualification of the staff and its continuous education, when any level concept requires a measurement system. In the EU, such a system is the European Qualifications Framework, which defines the learning outcome (knowledge, skills and competences) at eight levels.

Ukraine has also developed and approved the National Qualifications Framework (NQF) by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1341 dated 23 November 2011 in the form of a systemic and structured description of eight qualification levels. NQF is intended for use by executive authorities, institutions and organizations implementing public policy in the field of education, employment and social and labor relations, educational institutions, employers, other legal and private entities for the purpose of development, identification, correlation, recognition, planning and development of qualifications. NQF is implementing in order to: introduce European standards and principles of education quality

management, taking into account the requirements of the labor market to the competencies of professionals; ensuring harmonization of legislation in the field of education, social and labor relations; promoting national and international recognition of qualifications earned in Ukraine; establishing effective interaction between educational services and the labor market. By introduction of NQF, Ukraine is trying to achieve three main goals: to make qualifications more relevant and those more meeting the needs of the labor market; make the qualification system more coherent and integral; make the qualification system transparent, allowing to assume the relative value of qualifications [13].

Moreover, we support the opinion of researchers that NQF offers a set of learning outcome descriptors used to develop/update qualifications. It also proposes a structure for reforming the entire qualifications system.

In NQF, learning outcomes are described in four competence categories: knowledge, skills, communication, autonomy and responsibility, which are divided into 10 levels.

Knowledge is a scientific information conceived and comprehended by a subject, which is the basis for his/her conscious, purposeful activity.

Skills are the ability to apply knowledge to perform tasks and address challenges and tasks.

Communication is an interaction of subjects in order to transmit information, coordinate actions, and joint activities.

Autonomy and responsibility are the ability to perform tasks independently, address tasks and problems, and be responsible for the results of one's activities.

Each of the 10 levels is characterized by a description of the so-called "integrated competence" (combines all four categories of learning outcome), which describes the ability of an individual to act in learning or work situations.

NQF has 9 levels ranging from 0 to 9, where 0 is the initial level, and 9 is the most advanced one (including: junior bachelor, 5-th level; bachelor, 6-th level; master, 7-th level; doctor of philosophy, 8-th level; and doctor of sciences, 9-th level). Level descriptions serve as a general reference structure for describing, comparing, classifying, recognizing, and developing qualifications. In the context of qualifications framework, they act not only as standards (norms) of what an individual should know/understand and be able to do at the end of the learning process, but also as official confirmation that the individual meets certain expectations. However, the creation of NQF is not an end in itself.

The next stage of NQF shaping is the development of industry qualifications framework (IQF), for example, for PGA (public governance and administration), a sector largely concerted with NQF, but having a different system-building feature. If

for NQF such is the academic qualification, the industry framework is more oriented on occupational one. Based on mutually agreed national qualifications frameworks, industry qualifications frameworks allow, on the one hand, to compare the learning outcomes of different education and certification systems, and, on the other hand, to keep intact individual features of national education systems and institutional labor market grounds. It should be noted that development of IQF is a resource-intensive and time-consuming process that requires concerted action of all stakeholders. While developing a national industry framework, experts need to combine national institutional mechanisms with the pan-European methodology for IQF development, proposed by the European Center for the Development of Vocational Training (Cedefop) [17].

One of key elements of professional training of IT specialists is the disciplines of the cycle for professional and practical training of IT specialists and professionals. Another, equally important task consists in assessing the ratio of discipline load and educational and qualification characteristics in accordance with IT profiles. Software development in Ukraine is currently growing into a promising industry, which can become a relevance powerhouse for the specialty "Public governance and administration" through the introduction of additional qualification "Electronic governance." This will make it possible to make the specialty "Public governance and administration" more popular, and the qualification "Electronic governance" more competitive for the majority of public specialists.

Thus, the current problem of improving the quality of professional training of IT specialists, the qualification and competency level of which would meet the modern needs of IT market and global requirements, is quite a pressing one. To solve this problem, it is necessary to reform the national system of IT education, focusing on achieving highest world standards. In view of this, it is especially important to ensure compliance of the Ukrainian standard of educational and professional training of IT specialists with the international requirements [16].

In the process of NQF developing, Ukrainian scientists have made many comprehensive generalizations to substantiate the conceptual grounds for the creation of NQF and to compare Ukrainian qualifications with the European framework of professional qualifications. In order to improve the educational and qualification performance of graduates and achieve the adequacy of the content of specialized educational and professional programs to the requirements of the labor market in the field of information technology and international recognition of qualifications in IT specialties offered by higher educational institutions of Ukraine, it is advisable to introduce European standards and principles of education quality

assurance, with due account to the requirements of the labor market regarding the competence of specialists [16;17].

It is necessary to dwell on the standard "Profession profiles for IT specialists in Europe," which actually offers a method of dynamically shaped classifier of IT professions, which could be adapted to the needs of individual organizations and harmonized with the lists of ICT professions.

The importance of the developed voluntary standards lies in their wide deliberate application by all market players. Therefore, while creating them, the best practices of doing business with IT specialists were primarily studied. The need for raising the voluntary status of these standards to a mandatory one for all EU countries is currently being discussed. The top of the European ICT-profile tree (first level) is twenty-three ICT profiles grouped into six families (business management, technology management, design, development, service and maintenance, support) [16]. According to the project concept, these profiles, in turn, are considered profiles of the second hierarchy level and serve as a basis for shaping profiles of the third level, which, on the one hand, would more accurately reflect the specifics of stakeholders' requirements, and keep intact the main characteristics of the second level profiles, on the other hand. The proposed concept resembles the human genome, in which the genes of the previous generation are transited to the next.

For example, topical ICT-profiles of specialists of the time in Big Data, Internet marketing, integration of cloud applications, web design, Web developers and multimedia applications were developed in 2016. The advantage of the proposed ICT-profile structure consists in the ability to adapt profiles to the conditions of a particular work environment. The proposed profiles would be impractical if employers had to change their personnel management practices to use them. The most useful tool for building the European ICT profiles is competency models in demand of enterprises and personnel management departments interested in human resources development. All competencies used in the profiles are e-CP-extracted. Therefore, each ICT-profile is characterized by a set of competencies of a certain level. To ensure a solid foundation, all twenty-three ICT-profiles are consistent with the competencies defined in the European e-Competence framework [16, 17].

European ICT-profiles and e-CF are complementary concepts designed to promote the development and management of professional human resources in the ICT sector. One of the main achievements of European ICT profiles is a unified description model, on the basis of which it is possible to compare various profession profiles within a single industry sector. The practices of description and use of job roles with European organizations influenced the choice and formation of the model

fields [17]. The model profile is inclusive of the following fields: profile name, which specifies the profile name; general description, which identifies the main purpose of the profile; mission, which describes the rationale for the profile's mission; a list of expected results (where five in the maximum number), which is focused on the main outcome of the profession role and provided with the characteristics of production process involvement level: accountability/responsibility/participation; a list of typical tasks performed within the profile; a list of competencies required to fulfill the given mission of the production role (from the European e-Competence Framework); KPI is the model field containing an idea of what key performance indicator for a given role can be assigned to assess the degree of mission completion and expected results by a bearer of the profile. In response to the need for a single language of information exchange and flexibility of the application, ICT profiles were designed as frames with the content of elements reduced to a clear definition of a root meaning of the role.

Based on the principle "less means more," the following questions were considered: What is the main content of the profile? What is a differentiator of the profile among others? What most significant competencies, tasks, and expected outcome distinguish one profile from another? What can serve as a general KPI matrix (from which stakeholders can get specifically measured indicators for use at the next hierarchical level of the profile)? The "less means more" principle is also true as far as a level associated with a particular e-competence is concerned [17, 19].

The purpose of this project was to reflect the competence of an individual for achieving a successful performance. To do this, the selected competencies should focus on a maximum of two levels. Removing restrictions on the level range would not lead to defining junior and senior professionals in a single profile, but would reduce the compatibility and usability of the profile. However, profile differences cannot be fully established once we focus on the selected e-competences and the levels associated with them. Some profiles may require similar competencies to be successful, but these profiles would be clearly different from each other in annotation, mission, and objectives. In this regard, the profiles must be clear and used in their overall integrity.

The result of this project was the description of all twenty-three European ICT profiles, including the interrelation of profiles under additional schemes [16, 19]. These schemes are associated with the integration of ICT-profiles into six families in order to re-identify common areas of e-competence fields, tasks and job relationship. The six families define the first level of the European profile hierarchy tree and cover 23 profiles that belong to the second hierarchy level: business administration - IT department head, IT director, IT resource control manager; technology management

- IT quality manager, business information security manager, IT project manager, IT service manager; design - business analyst, systems analyst, information systems architect, system architect; development - developer, multimedia technology specialist, testing specialist; service and maintenance - database administrator, system administrator, telecom technology specialist, technical IT specialist, qualified IT specialist; support - IT sales manager, IT trainer, information security specialist, IT consultant. Profiles belonging to the same family (except for the "support" family), allow the one to implement project ideas related to career development, development opportunities or participation in similar business processes and work processes. ICT-profiles are interconnected, as relationships and interconnections are the main components of IT processes on the basis of common characteristics.

There are many different processes and organizational structures that could apply in ICT, such as hierarchy, flat tables, flexible methodologies, and others. Therefore, the relationship between the profiles depends on the way of structuring the environment in which they exist or on the point of view from which they are viewed. Each ICT profile may consist of three to five e-CF competencies.

The matrix of ICT-profile e-competence correspondence represents the general pattern [19]. The matrix says that some e-competencies are tied to a single profile, others apply to many profiles, and two competencies are not connected to any profile. This fact is a manifestation of the above mentioned "less means more" principle.

European ICT profiles contain the most relevant e-competences. Some e-competencies are relevant to many profiles. Each ICT profile is characterized by no more than five expected outcomes represented as "Approves" (A); "Responsible" (R); "Cooperates" (C) (advises/informs). The matrix of expected results supervenes that some expected outcome is contained in many ICT profiles, some of the expected outcomes do not characterize ICT profiles in the category of "affirmatives" (A) and/or "responds" (R). Expected outcome is an important attribute of ICT profiles.

As a result, the advantage of the European ICT profile concept is the ease of adaptation to the work environment context.

That is why ICT profiles have been designed in the most general and simple form to be used as reference for both public authorities and for companies of all types of business and size. They can be easily adapted to a more context-sensitive next (third) level, in particular in the context of description of a specific position or job. Today, the market of IT technologies in Ukraine is mostly outsourced, when many specialists are hired by foreign employers, for which certification is almost a mandatory point of candidate selection.

Specialist certification is a procedure for verification of individual's competence in a certain sphere. Certification is usually a computer-based test. The general analysis of the market of foreign and domestic educational services in the field of non-profile ICT competence (not related to information technologies under a specialty profile) suggests a leading role of Great Britain in the international certification.

The result of the above work has become the European Computer Driving License (ECDL), the European computer user license recognized in all member-states of the European Union. ECDL is a qualification that certifies computer knowledge and practical skills.

The ECDL certificate is designed to meet the requirements and needs of both employers and civil servants. ECDL, as a world-renowned computer skills and information technology certification program, is based on a uniform curriculum that has been recognized by the Ministries of Education of Germany, France, Austria, Switzerland, Sweden, Norway and Finland as a standard of computer literacy.

Since 2003, Ukraine has also been a member of the ECDL program. The international ECDL certificate can be obtained free of charge based on the results of independent testing. The test is available online under the support of the European Commission, UNESCO, the European Trade Union Confederation, the Informatics Europe, ministries of education of various countries. Unfortunately, today only few people are familiar with this program. The uniqueness of the ECDL curriculum consists in the fact that it is the same for all countries of the world and completely independent of software vendors. This gives the certificate holders real international mobility and freedom of choice, allowing them to apply the acquired skills in a software environment they might need in the future.

Taking into account the European e-Competencies Framework and NQF, it is possible to propose such a model of interrelationship between e-CF, NQF levels, educational and professional degrees. After all, the recognized competency framework for PGA (Public governance and administration) industry in the European area is the European e-Competence Framework. According to the European e-Competence Framework, educational and professional degrees should be considered under following relationship between the e-CF and NQF levels: (education degree e-5, 9 - Doctor of Science; e-5, 8 - Doctor of Philosophy; e-4, 7 - Master; e-3, 6 - Bachelor; e-2, 5 - Junior Bachelor).

That is, for example, the sectoral qualification framework for the field of knowledge 28 "Public governance and administration" should be built, on the one hand, in accordance with the NQF qualification levels (master degree), and, on the other hand, be consistent with the relevant qualifications of the European Higher

Education Area in order to provide academic and professional mobility and lifelong learning.

In accordance with Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No.266 dated 29 April 2015 "On approval of the list of knowledge branches and specialties for higher education," we have in hand a list of specialties in the field of knowledge 28 "Public governance and administration." According to the National Job Classifier (NJC), field of knowledge 28 "Public governance and administration," professional types of work that require a bachelor's degree belong to the section "specialists," while jobs that require a specialist or master's degree belong to the section "professionals".

For example, according to the National Job Classifier DK 003:2010, specialists of the qualification group "Administrative Management" (bachelor's degree), "Electronic governance" (bachelor's degree), "Public administration and electronic governance" (master's degree) include, inter alia, a master of public governance and administration, which may hold primary positions under the following professional job titles [14; 17; 19]:

- 1120 Senior officials of public authorities
- 1120.1 Senior officials of state executive bodies
- 1120.2 Senior officials of local authorities
- 1210 Managers of enterprises, institutions and organizations
- 1229.1 Key employees of the central government
- 1229.3 Key employees of local administration and local self-government
- 1232 Managers of human resources and social/labor relations

Therefore, we have a pressing task of building professional standards based on the NQF competency system and comparing the levels of professional qualifications with NQF. In our opinion, it is expedient to take the European e-Competency Framework as a basis for professional standards. According to the NJC, the PGA education and training program should set requirements for the content, scope, and level of education and training of cloud management professionals (bachelor degree) and PGA e-governance professionals (master degree). Such IT professions as Developer, Test Specialist, and Digital Media Specialist are easy to correlate with European ECT-profiles for "bachelor" and "master" educational and qualification levels (EQL).

Thus, each of the listed PGA-profiles corresponds to a set of e-CF competencies, earning which should be envisaged upon mastering disciplines, the list of which should be consistent with the lists of disciplines of the world's leading standards for education and training of public administration specialists. Such development of a competency-based standard of higher education would help

improve the quality of talent training in order to achieve compliance with the requirements of the modern IT market and global educational standards, as well as international recognition of Ukrainian diplomas in the world.

References:

1. Aliushyna N. Upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi: novyi status kadrovyka, keisy, metodyka provedennia spivbesidy.//Derzhsluzhbovets. № 7, 2016. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/july/issue-7/article-19498.html>
2. Bychkova A.H. Rol kerivnyka u formuvanni kultury pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv . - accessed at:
3. Vasylenko N.V. Kerivnyk navchalnoho zakladu: rozvytok liderskoi kompetentnosti yak oznaka hromadianskoho suspilstva/N.V. Vasylenko.- Kh.: Vyd.hrupa «Osnova», 2015.- 128 pages.
4. Vasylenko N.V. Pidhotovka suchasnoho kerivnyka v umovakh informatsiinoho suspilstva. - Kh.: Vyd.hrupa «Osnova», 2021.- 112 pages.
5. Vasylenko N.V. Khmarni tekhnolohii v upravlinni navchalnym zakladom/N.V.Vasylenko.- Kh.: Vyd.hrupa «Osnova», 2015.- 112 pages.
6. Hirniak O. M. Menedzhment: teoretychni osnovy i praktykum / O. M. Hirniak, P. P. Lazanovskyi. – K.: Mahnoliia plus, Lviv: Novyi svit, 2003. – 336 pages.
7. Derzhavne upravlinnia i menedzhment: navch. posib. u tabl. i skhemakh / H. S. Odintsova, H. I. Mostovyi, O. Yu. Amosov ta in.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. H. S. Odintsovoi. – Kh. : KharRI UADU, 2002. – 492 pages.
8. Zalata A.O. Vykorystannia kompetentnisnoho pidkhotu pry formuvanni kadrovoho potentsialu na derzhavnoi sluzhbi. - accessed at:
9. Zdoryk Yu.I.Aktualni problemy upravlinnia personalom na derzhavnoi sluzhbi Ukrainy: - El.dostup:
10. Morozova T. Do problemy vzaiemodii profesiinykh i osvitnikh standartiv v IT-haluzi.Vyshcha shkola. – 2012. № 12. – pages 45-53.
11. Martseniuk O. O. Invariantna struktura kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsia yak subiekta profesiinnoi diialnosti. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia: zb. nauk. pr./ redkol.: L. M. Ivashova (holov. red.) [ta in.]. – D.: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 2017. – Vyp. 2 (17). – pages 147 – 152.
12. Mykhalevska L. B. Kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady yak ob'ekt naukovykh doslidzen/L. B. Mykhalevska // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – 2015. – №1. – accessed at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5.

13. Natsionalna ramka kvalifikatsii. Dodatok do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 lystopada 2011 r. № 1341 [Elektronnyi resurs]. – accessed at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>

14. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy. Klasyfikator profesii DK 003:2010. – K.: Sotsinform, 2010. – 746 pages.

15. Nosyk O. A. Kompetentnistnyi pidkhyd v upravlinni kadrovym potentsialom / O. A. Nosyk // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. – 2015. – № 2. – S. 177 – 183. – accessed at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26. 145

16. Omelchuk L. Do pytannia rozrobky kompetentnisno oriietovanoho standartu osvitho-profesiinoi pidhotovky z informatyky/L. Omelchuk//Vyshcha shkola. – 2013. – № 11. – pages 42–49.

17. Pobudova haluzevykh ramok kvalifikatsii v haluzi informatsiinykh tekhnologii / V. A. Zaslavskiy, M. S. Nikitchenko, L. L. Omelchuk M [Elektronnyi resurs] – accessed at: http://cyb.univ.kiev.ua/files/news/INARM_26_11_2015.pdf 10

14. European qualifications framework (EQF) – URL: <http://www.cedefop.europa.eu/>

18. Poida S.A. Modeliuvannia y intehratsiia servisiv khmaro oriietovanoho navchalnoho seredovyscha. – accessed at: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/0532892>

19. Pro zatverdzhennia pereliku haluzei znan i spetsialnosti za yakymy zdiisniuetsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.04.2015 №266 [Elektronnyi resurs] – accessed at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF> 13

20. Prokopenko L. L. Yevropeiski pidkhody do pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. pr. – 2012. – Vyp. 3 (14) – pages 160–165.

21. Proektirovanie sektoralnykh ramok kvalifikatsiy v oblasti Informatika: Uchebno-metodicheskoe posobie / Volpyan N.S. i dr. – M.: Izdatelskiy otdel fakulteta VMiK MGU im. M.V. Lomonosova; MAKS Press, 2015. – 218 pages.

22. Rozvytok liderstva: [navch. posib.]. za red. I. Ibrahimovoi]. K.: Proekt “Reforma upr. personalom na derzh. sluzhbi”, 2012. – 400 pages.

23. Upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi / Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentri/proekti/upravlinnya-lyudskimi-resursami-naderzhavnij-sluzhbi>

24. Serohin S. M. Formuvannia yakosti kerivnyka v derzhavnomu upravlinni / S. M. Serohin, N. T. Honcharuk // Visn. NADU. – 2003. – Vyp. 3.– pages 137–147.

25. Sokolova T. A. Pidvyshchennia roli kadrovyykh sluzhby u protsesi realizatsii kariernoho potentsialu derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava: nauk.-prakt. zhurnal*. №3. 2011. pages 143-146

26. Surai I. H. Neobkhdnist formuvannia kompetentnosti shchodo upravlinnia personalom v upravlinskykh kadriiv derzhavnoi sluzhby. *Demokratychno vriaduvannia: nauka, osvita i praktyka: materialy nauk.-prakt. konf. za mizh nar. uchastiu*, kyiv, 29 travnia 2009 r.:u 4 ch. Ch. 2. K.: Vyd-vo NADU, 2009. pages 58-60.

27. Sytnyi A.V. Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia personalom. *Efektyvna ekonomika*. № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua1&z>

28. Stakhova O.A. Profesiino-tvorchyi rozvytok maibutnoho molodshoho spetsialista tekhnichnoho profilu v protsesi fakhovoi pidhotovky - *Dysertatsiia kand. ped. nauk: 13.00.04, Vinnyts. derzh. ped. un-t im. Mykhaila Kotsiubynskoho*. - Vinnytsia, 2013.- 200 pages.

29. European qualifications framework (EQF) – URL: <http://www.cedefop.europa.eu/>

30. Morozova T. Do problemy vzaïemodii profesiinykh i osvitnikh standartiv v IT-haluzi/. *Morozova, I. Mendzebrovskyi. Vyscha shkola*. 2012. № 12. p. 45-53.

2.3. Education reform as a factor of personnel management under the condition of innovative changes in the society

Dynamic changes in the political, economic, social and cultural sectors, processes of decentralization and education sector reform raise the issues of changing approaches, methods, styles of industrial relations and gradual transformation of rigid subordination management of modern organizations to mobile, flexible, democratic. Therefore, it requires a significant restructuring of the public administration system by education system.

The national education system reform provides promoting the accessibility and quality of general secondary education (GSE) by means of improving the existing and introducing new mechanisms of public administration, in particular at the regional level, which in the context of decentralization should be formed as an educational and innovative center for providing services of high quality education and ensuring modern educational system.

A goal of the education is comprehensive development of the human being as a personality and as the supreme value of the society, development of its talents, intellectual, creative and physical abilities, formation of values and competences necessary for successful self-realization, raising responsible citizens capable to make

a conscious choice and channel their activities for the good of other people and the society, and enriching the intellectual, economic, creative, cultural potential of the Ukrainian people on this basis, improving an educational level of the people in order to ensure Ukraine's sustainable development and its European choice (the Law of Ukraine "On Education") [9].

The task of education consists in searching for the effective methods and techniques for the formation of key competencies of individuals at the educational institutions and their development into the specialists throughout their life. Therefore, the skills of teachers faces the task of being able to combine productive innovative technologies with modern ones, which will provide an opportunity to motivate various forms of personnel management [1]. Teachers' experience should be based on the following:

- knowing individual specific features of each personality;
- creative thinking, the ability to constant search for innovations;
- organization of training under the condition of systematic stimulation of the student's mental activity;
- creation of optimal conditions for the formation of key, general and subject competencies [10].

Challenges of education, in particular, the management of this area has become particularly topical around the turn of the third millennium, as the need to respond in a timely manner to the challenges of the times requires the modernization of education management. Education as the basis of social, political, economic, spiritual and cultural development of the society has been declared as a state priority. As a state and public institution, it provides the responsibility of the state and society for the state of its operation and activity. On the one hand, it depends on the fact that the education system acts as a mechanism of self-organization that ensures the life activities of the social system, changing the way information is transmitted, social experience, culture and values, affects the social development.

The content of education should be further updated, take into account the leading trends of the world development, meet the national and personal needs of citizens in the context of open democratic society formation with a market economy, global communication, informatization and technologization of life.

According to the Law of Ukraine "On Education" education is a fundament of the intellectual, cultural, moral, social and economic development of the society and the state. Education in Ukraine is based on the principles of humanism, democracy, national consciousness, mutual respect between the nations and the peoples. The main principles of education in Ukraine are as follows [9]:

- ensuring an equal access to all forms and types of educational services provided by the government for each citizen;
- equal conditions for every person with the purpose of complete realization of her/his abilities, talent, comprehensive development;
- humanism, democracy, priority of moral values common to mankind;
- organic relation to the world and national history, culture, traditions;
- independence of education from political parties, public and religious organizations;
- scientific, secular nature of education;
- integration with science and industry;
- interrelation with the education systems of other countries;
- flexibility and predictability of the education system;
- unity and consistency of the education system;
- continuity and diversity of education;
- combination of public administration and public self-government in education.

Education becomes the main means of social changes without violating the structure of the economic foundation. Investment into the education system becomes an important factor of economic and social progress (there is a direct relationship between the level of education and human labour performance) [2].

Education is considered to be an important factor in the development of the society, because it promotes to the full-featured discovery of the potential of each person throughout her/his whole life, the creation of the society of conscious individuals. The whole world is moving forward at lightning speed, in the field of education the concepts of individual educational programs are discussed instead of conventional lessons, comprehensive study of topics, acquisition of critical and creative thinking skills, acquisition of lifelong knowledge in any place, at any time, in any form.

However, in Ukraine less attention was paid to education and science, so it is not surprising that the education system has remained outdated for a long time and turns out to be rarely used in practice.

Education today feels the need for another specialist who constantly strives for creative search, has the skills of research, experimental activity, studies, generalizes and implements modern experience, has a high level of information culture. Its reform sets a number of tasks for scientists and practitioners, the highest priority is given to the formation of a modern personality of a manager - who knows and is able to use the system of linguistic knowledge, is able to produce successfully his/her own

statements, is able to perceive comprehensively the information of other people, and also has experience in communicative communication [15].

Education by its nature is the process of moving from the subject to the result, the process of subject-object and subject-subject interaction between teachers and pupils, students, listeners, when they become the subject of pedagogical interaction in the process of training, education, self-education, development and self-development. The pedagogical process takes place in certain organizational forms (individual, group, collective) by means of using various tools - educational and methodical texts, visual aids, computers with appropriate software and pedagogical software, audio and video tools, distance learning equipment, etc. [4].

The national education system reform is impossible without its accession into the international educational space. Therefore, special attention is paid to the development of international cooperation, the basis of which is interstate, intergovernmental and departmental international agreements. Ukrainian educational institutions annually send teachers, students, graduate students and research and teaching staff in order to undergo training, internships, and advanced training abroad, to take part in scientific forums and for the health improvement. Almost the same number of foreigners come to Ukraine for the same purpose. Fruitful contacts with the international governmental and non-governmental organizations, programs, foundations, such as the Council of Europe, UNESCO, the US Information Service, the Fulbright Foundation, the German Academic Exchange Service, the British Council and many others are maintained and expanded on an ongoing basis [25].

Modern education reform is characterized by the large range and complexity of socio-economic, legal, organizational and managerial processes, which are interdependent and mutually conditioned. This requires from the education management authorities, especially central, to apply strategic management

We have defined the following strategic tasks of education reform:

- revival and development of the national education system as the most important link in the education of conscious citizens, the formation of an educated, creative personality, ensuring the priority of human development, reproduction and transmission of culture and moral values in all the diversity of national and world models;
- bringing education to the level of developed countries by means of radical reform of its conceptual, structural and organizational principles;
- overcoming the monopoly position of the state in the field of education by creating non-governmental educational institutions on an equal basis, deep democratization of conventional educational institutions, development of a multiple-

option investment policy in the field of education. The main ways to reform education were as follows:

- to create in the society the atmosphere of nationwide, countrywide support for the development of education, persistent concern for increasing the intellectual and moral potential of the nation, intensifying the efforts of the whole society to bring education to the level of modern civilization achievements, involving all governmental, public, private institutions, families, every citizen;
- to overcome the devaluation of universal human values and national nihilism, isolation of education from the national sources;
- to provide education development on the basis of new progressive concepts, to introduce modern pedagogical technologies and research and methodological achievements into the educational process;
- to move away from the principles of authoritarian pedagogy that were firmly established in the totalitarian state and caused the leveling of innate abilities and opportunities, interests of participants of the educational process;
- to prepare a new generation of pedagogical staff, raise their professional and general cultural level;
- to create new economic basics of education system and appropriate material and technical base;
- to reorganize the existing and create educational institutions of new generation, regional centers and testing sites for practicing and selecting effective pedagogical innovations;
- to reconstruct fundamentally education management by means of its democratization, creating regional systems for the management of educational institutions;
- organic integration of education and science, active use of scientific potential of higher educational institutions and research establishments, the latest theoretical developments and achievements of teachers-innovators, public creative associations in the educational process [10].

The priority of this reform is education universalization which contributes to the professional mobility of specialists, broaden their adaptive opportunities, ability to constant learning, creative development. The task arises as to the provision of high quality education for everybody, the transition to mass higher education, the introduction of lifelong learning, the use of relevant learning technologies, new forms of learning, including distance learning, methods of systematic monitoring of education activity [28].

Structural reform of education is focused on more complete satisfaction of social and individual needs in the field of education, professional training. As a result

of educational reform, there should be a society that is constantly learning. The basis for this is a complete general secondary education, which should make a gradual transition to a new twelve-year structure with the beginning of education at the age of six, gradual introduction of compulsory preschool training for children. At present time the hot topic is the approval and improvement of the degree model of vocational and higher education, further optimization of the network of educational institutions, the structure of training in accordance with the requests of the population, regions, industries [23].

Modern education faces qualitatively new tasks that reflect new social trends. First, the modern school was created under other historical conditions: earlier human knowledge during the life of one generation changed slowly and the knowledge obtained at school was a strong basis for long-term professional activity. Nowadays, the idea of "lifelong learning" is being intensively developed in many countries around the world.

Secondly, domestic education, as well as world, are experiencing a period of profound changes caused by generally civilized new trends in the development of the society. This refers to a process of globalization, which is characterized by growing demand for higher education due to its mass nature. Already today, a third of Europeans work in the knowledge-oriented society that requires relevant knowledge (in Sweden, Denmark - 40%). At present time, 20% of EU citizens aged 35-39 have higher education, 20 years ago this figure was only 12.5% for this age group [30].

In Ukraine education has a complex structure of the European type and includes preschool education, general secondary education, out-of-school education, vocational education, higher education, postgraduate education, postgraduate program, doctoral studies, self-education. Besides, there are the following educational levels: primary general education, basic general secondary education, complete general secondary education, vocational education, incomplete higher education, basic higher education, complete higher education. Educational-qualification levels have the following gradation: skilled worker, junior specialist, bachelor, specialist, master. Adoption of this network scheme is of crucial significance, because it provides a person with the freedom of choice and gives the opportunity to get education in accordance with mental and professional abilities. According to the Law of Ukraine "On Education", Ukrainian citizens have the right to get education in various forms: full-time, extra-mural, part-time or external studies. Distance education is successfully developing and improving along with the development of information technology [22].

Changes made to the policies and social priorities in the field of education, and in particular in independent Ukraine, has formed a fundamentally new paradigm of

education and upbringing - the transition from raising a citizen of the country to the development a citizen of the world, an open-minded, democratic and responsible person, whose education, culture and morality meet the complexity of tasks of the globalized world [6].

Reform and management in the field of education is determined by the Verkhovna Rada of Ukraine in compliance with the Constitution of Ukraine and implemented by public authorities and local government authorities. In order to provide the unified state policy in the field of education the law establishes state control over the activity of educational institutions regardless of their form of ownership. This control is carried out by the central and local education authorities and State inspectorate of educational institutions at the Ministry of Science and Education of Ukraine. Regulations on the central state education authorities, on the State Inspectorate of education institutions at the Ministry of Science and Education are approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine.

Legislative introduction of norms concerning state standards of education has become fundamentally new in the education policy. These standards establish the requirements for the content, volume and level of education and professional training in Ukraine and is the basis for the assessment of education and education and qualification level of citizens regardless of the form of getting education.

Management in educational institutions is characterized by continuous and consistent development and implementation of measures regarding the reform in the education sector. Firstly, transformations are focused on the formation of an integrated national education system of a sovereign, independent Ukrainian state, secondly, on the adaptation of the educational system to democratic, legal, market relations in the society, and thirdly, on its integration into the international education system in the light of the world globalization [30].

Special aspects of state education management consists in the fact that it, first of all, has a domineering nature, covers the entire education system, is implemented by the structured apparatus in a hierarchical way, endowed with certain powers by means of numerous managerial influences, the nature and typology of which are determined by the specific features of the objects. Secondly, public administration is the process of state power implementation, its external materialized expression, which is carried out as a purposeful impact on the education system or its particular parts on the basis of knowledge and use of objective regular patterns and trends typical for the system in order to achieve the stated goal or a certain set of goals, ensuring its optimal operation and development. Thirdly, public administration operates systematically, combining the operation of two complex structures - the

state apparatus of education management and public institutions of the society and the public.

The main features characterizing education management are as follows:

- governing authorities empowered with particular powers, the activity of which is focused on the certain objects of education sector;
- available managerial connections, relationships and organizations of both subjects and objects of management;
- available management functions related to the provision of existence and development of the sector [26].

The science of management is becoming more human oriented - theorists of management focus considerable attention to the leader and his personal features. Educational leadership is a type of leadership in accordance with the main types of social activities (the so-called industry leadership). In the field of education, the efficiency of the organization activity and the effective use of human resources mostly depends on the manager's leadership qualities. In our opinion, it is the personal and professional readiness of managers and teachers for innovation activity that becomes the main condition for the readiness of the education management system to ensure the continuousness of innovation processes in education [14].

The management process involves both subjects (those who manage) and objects (those who are managed). Management entity in the most general form are defined as a set of specially established bodies (state, public, self-government), their subdivisions, officials who perform management functions. Objects of education management are the education system, education management bodies, their subdivisions, officials, educational institutions, production enterprises that are under the managerial, regulatory and coordinating influence of the state. Besides, the system of public administration of education includes public administration (process), a kind of social relations, through which numerous direct and feedback links are implemented between management entities and management objects [25].

Thus, the general purpose of education management is to ensure the operation and development of the education sector, its self-regulation at the national, regional and local levels, which involves the implementation of the following tasks:

- to increase the efficiency of education authorities activity;
- to create a comprehensive legal basis for the operation and development of the education system;
- to improve work with management staff, increase their professionalism, master management technologies;
- to use positive domestic and foreign experience in education management;
- to develop the public system of self-government;

- to expand and deepen mutually beneficial international relations;
- to bring to the regulatory level of financial and logistical support;
- to organize legal and social protection of educators;
- to use the research outcomes in education management, etc. [13].

At the same time, traditional approaches to management activity are changing at modern stage. Views on educational processes from the standpoint of dialectical methodology based on cause-effect relation are complemented by pluralistic ones, which allow the idea that educational processes occur not only on the basis of objective regularities and that in the context of a synergetic approach the basis of these processes is subjective-objective processes and factors. According to some scientists, these processes are much more in the real educational environment than deterministic, natural ones. It proves that the regulation of dynamic processes in the field of education requires both dialectical and synergetic methodology. Management in the light of changes is based on a synergetic basis, the development of education is considered as a result of convergence, a combination of different points of view in achieving a common goal of development [26].

Ukrainian education undergoes a great transformation, which is related, on the one hand, to the content of education, and on the other - to the progressive autonomy of educational institutions. Autonomy gives freedom in team building, decision-making, financial issues, which affects the quality management of education. Autonomy makes it possible to decide locally what is a higher priority for an educational institution and, consequently, for pupils and students. Unfortunately, the possibilities of managerial and financial autonomy are used by a catastrophically small number of educational institutions [10].

Innovative activity is a process of introducing new elements into the traditional system, creating and using an intellectual product, implementing new original ideas. Respectively, innovative educational activity is the process of introducing qualitatively new elements into education, and the innovation is the end product of using novelty in order to change the object of management and provide social, economic, scientific and technical, environmental, pedagogical and other effects. Educational innovations are improved or new educational, didactic, educational, management systems or their components, educational technologies that significantly improve the results of educational activities [8].

Examples of educational innovations in the content, forms and methods of management are modernized management functions, public forms of management, economic management methods; in the structure and technologies of management these are lyceums, gymnasiums, colleges, collegiums, schools-complexes; managerial

innovations - modern economic, psychological, diagnostic, information technologies, public-state, regional, modular, practical management models.

The center of innovation is a new idea, its source is the research activities of a scientist, the research practice of a teacher, manager, the carrier of innovation is a creative person, an experimenter-researcher.

Innovative potential of education management entities is strengthened through the formation of their innovative culture (individual, corporate), personnel training according to special educational programs of innovation management, training of managers for innovation activity in the field of education, the formation of creative thinking of susceptibility of education management entities to innovative ideas, professional organizational skills for this type of activity.

In spite of numerous attempts to reform and manage education, initiated exclusively "from above", the education sector operates under the laws of a hierarchical centralized system. It leads to an excessive concentration of powers, responsibilities and control functions in the central governing bodies, which are unable to cope with such a load, and as a result, respond late to rapid changes in social and educational areas, serve not so much the enforcement system as the bureaucratic system of management that is not accountable to the society.

It is no coincidence that the national doctrine of education development states that the modernization of education management provides, above all, the following [16]:

- creation of systems to monitor the efficiency of management decisions, their impact on the quality of educational services at all levels;
- introduction of innovative information-management and computer technologies;
- introduction of new ethics of management activity;
- increasing the competence of managers at all levels, as a result of which the modern education system requires significant changes in education management;
- optimization of organizational and managerial structures;
- changes in the technology of management function implementation;
- effective redistribution of functions and powers between the central authorities and local government bodies;
- change of forms and methods of control;
- democratization as to the appointment of heads of educational institutions;
- training and professional development of managers at all levels, education of leaders in the field of education.

Public management in the field of education is professional management activity for which specialists should undergo training. Management is an art, it is

based on the scientific concepts, theories, principles, methods, management technologies. The peculiar features of public administration in the field of education as a discipline is that in the process of its study applicants acquire the knowledge of the scientific basics of management activity at the national and regional levels [9].

Management in the field of education is considered as a subsystem of social management, which means the impact on the society in order to organize it, preserve the qualities, specific features, improvement and development. According to the definition given by Svetsytsky A.L., social management is a purposeful, consistent and systematic informational influence of the management entity on its object, taking into account the changes taking place in it. Consequently, the essence of education management is defined as the purposeful influence of the management entities of different levels (state, regional, local) on all branches of education to provide and further develop the social organism and society culture. [27]

Special aspects of state education management consists in the fact that it, first of all, has a domineering nature, covers the entire education system, is implemented by the structured apparatus in a hierarchical way, endowed with certain powers by means of numerous managerial influences, the nature and typology of which are determined by the specific features of the objects. Secondly, public administration is the process of state power implementation, its external materialized expression, which is carried out as a purposeful impact on the education system or its particular parts on the basis of knowledge and use of objective regular patterns and trends typical for the system in order to achieve the stated goal or a certain set of goals, ensuring its optimal operation and development. Thirdly, education management operates systematically, combining the operation of two complex structures - the state apparatus of education management and public institutions of the society and the public.

Our country more and more needs creative individuals able to make decisions of at their own discretion or as a part of groups of performers and act creatively in any situation. Therefore, the trend of education aimed at personality constant development on the principles of an adaptive approach through a significant increase in the share of self-study is becoming more apparent [17].

Modern education should prepare a person who is able to live in an extremely globalized and dynamically changing world, to perceive its variability as a fundamental component of their own way of life. Globalization, transformational processes and continuous information variability determine the process when a human being is involved into a very complex system of social interrelations, require from him/her the ability to make non-standard and fast decisions. That is why the primary attention in pedagogical teams should be paid to overcoming conservatism

in approaches to activities and existing stereotypes of pedagogical work and the process of thinking. Only education innovative by its nature can educate a person who lives in compliance with modern innovative laws of globalization, is an all-around, independent, self-sufficient person, guided by his/her own knowledge and beliefs in his/her life. Generally, the society needs this more than education or a specific person, because it is impossible to either build the basics of democracy or achieve any parameters of economically developed countries without an all-around personality [22].

The specialist must know how to interpret the new content of education in the methods of teaching and education, to analyze the creative activity of both their own and pedagogical and student teams. Who is an ideal student (school graduate) in teacher's opinion? Unbiased, independent, responsible, able to think critically; open to the new, ready to learn throughout his/her life, tolerant, moral, grateful. Under the terms of NUS, the graduating student model should include the following components [13]:

1. The graduating student should leave the school with making up his/her mind about the future occupation;
2. He/she should know how to work methodically efficiently and on his/her own;
3. He/she should strive for self-education and advanced training;
4. The graduating student of the NUS should take an active part in social and cultural life of the country;
5. He/she should be a concerned citizen, ready to take responsibility for his/her actions;
6. He/she should be conscious of his health and the environment.

A graduating student of the New Ukrainian School must think creatively, using all his creative potential. After all, in the modern world a person is prized first of all for his individuality, uniqueness of ideas and professional decisions, because it is creativity that drives the progress and assist to improve the world on a regular basis. Exactly these qualities make it possible for the citizens to be realized, to be successful in life [21].

Experience shows that the teacher of today is a kind of mosaic. Indeed, it is a mosaic! It can be just fallen to pieces and, without collecting, such a teacher will leave the school. You can collect and not touch it anymore, such a teacher, as a rule, becomes a "lesson giver ", not always bad, but certainly he/she "will not burn" in the workplace. But you can perform many small miracles: translating, creating new pictures! [11].

What kind of teachers will the school need in the near future and over the long term? Where shall we get them, how to "involve" them in the established team? Shall we involve experienced employees or train them by ourselves? If you teach - how and why? How to understand that they work well? How to make their work more efficient? These questions arise before any educational institution, and particularly the answers to them establish the personnel policy of the school. Moreover, if the leader is ready to perform many small miracles for the benefit of his staff in order to get all the new patterns, then he/she needs to think about the fact that the school should have the Regulation on personnel policy [21].

One of the priority task of the education system reform, according to the author, is the transition from the conventional methods of HR management activities in the field of education, that is personnel management to modern, proven through practice in the developed countries and the best domestic human resource management organizations - fundamentally different technologies of personnel management [3].

The study of training program for the masters at Public higher educational institution "Vinnytsia academy of continuous training" showed that as opposed to the conventional approaches to personnel management, it is human resource management in the field of education that should contribute to the following: leadership development, professional growth of both managers and research and teaching staff, creating a strong, adaptive, organizational, corporate culture that would stimulate the development of an atmosphere of mutual responsibility of employees and administrative apparatus, the desire of all employees to make it better by supporting the initiative at all levels of organization, constant technical and organizational innovations, open discussion of all the issues.

Innovation should be considered not only as readiness for the perception, production and application of the new, but first of all as the openness and democracy of the educational system. As regard to the personal factor of management activity, this means [4]:

- openness of the head to dialogical interaction with the personnel, which provides for the equality of psychological positions of both parties;
- openness to culture and society, which is expressed in the desire of the specialist to change reality, study problems and choose the best ways to solve them;
- openness of one's "I", one's own inner world, that is the organization of such a communicative environment that would contribute to the formation and development of the image of "I".

Innovation as a principle of pedagogy provides the conditions for the personality development, the exercise of his/her right to individual creative

contribution, to personal initiative, to freedom of self-development and achievement of their own and social goals [24].

Normative educational documents are considered to be the key ones to the development of a new Ukrainian school, and education in general, in particular the idea of activity, personality-oriented and competence approaches. It is caused by the need to respond to current challenges and key skills to act depending on the tasks set[1].

Experience and practice have proved that the key competencies, which have to be first formed at the educational institutions and afterwards developed in the personnel of all the branches in the future, include the following:

- communicative competence;
- information competence;
- competence of productive creative activity;
- competence of self-development and self-education;
- multicultural competence;
- social competence and others. [11].

Professional competence in any field of activity is a necessary component in the process of involving a person into culture. Culture (humanitarian, artistic, technical, economic, legal, political, etc.) is the highest manifestation of human education and professional competence. This is the level of education progress, the attributes of which include deep awareness of the attitude towards the legacy of the past, the ability to creative perception, understanding and transformation of reality in a particular area of activity and relationships.

Making arrangements for a student-centered and communication-oriented educational process, teachers constructively combine, integrate modern pedagogical technologies aimed at personal development, which makes it possible for the specialist to create their own combinations in a timely manner, rather than deepen into the essence of one technology or one kind of activity.

Therefore, when training the personnel in the organization regarding the development of competencies, managers should continue to use the following educational innovations [6]:

- interactive training is a form of organization of cognitive activity that creates comfortable working conditions under which a personality feels his/her success and intellectual ability;
- personality-oriented training is the organization of the professional educational process, where the choice of means and pace of training takes into account individual personalities, the level of development of their abilities;

- project method is a system of personnel management, in the process of which specialists must acquire knowledge through planning and performing practical tasks (projects), which are gradually complicated by professional tasks;

- information and communication technologies is an innovative training tool that in particular apply webinars in practice, using modern technological tools;

- technology of critical thinking is the ability to perceive information in an active, creative, individual way, apply the desired type of mental activity in an optimal way, analyze information in many ways, have a personal, independent opinion and be able to defend it in a proper way, be able to apply obtained knowledge in practice [15].

Implementing the concept of NUS in Ukraine, which is focused on the education of national-linguistic personality, a citizen, a person who respects the Ukrainian language as the state, takes care about the proper level of language culture, pays considerable attention to the formation of morally rich linguistic personality. It should develop and improve communication skills in order to be fluent in the native language, as evidenced by the changes in the personnel policy of civil servants.

Specialist's communicative competence is developed due to constant work on the culture of speech, learning the rules of successful communication, the ability to listen to the talk partner, establishing and maintaining a contact with him/her, formulating the questions and giving clear answers to them, reasoned proof of their own opinions. As a result, experts skillfully analyze the statements, take into account alternative views, synthesize the acquired knowledge, make logical conclusions and make decisions according to the situation [24].

Specialists in public administration should proficiently use interactive technologies that develop the ability to work and act in a team, to discuss common tasks in a collective manner, the knowledge of which is mandatory for the leader. This includes "Microphone", "Jigsaw", "Brainstorming", "Incomplete sentence". The head may even start the meeting, in order to study the opinion of employees, with the exercise "Microphone" or "Continue the sentence" [23]:

Today I would like to do ...

For me it is not clear ...

I have already known...or I would like to know ...

At the end of the meeting with the teaching staff, heads may report whether they have achieved success, what they have learned, what they have not understood, what was a discovery in personnel management. It assists in setting motivation, sets up for productive work. In order to draw increasing attention to personal experience, their creative motivation at the training courses, you can use exercises "Draw your

mood", "Wish good luck to a colleague", "A basket of good", using appropriate professional material [13].

The teaching staff should pay attention to the culture of speaking and writing, vocabulary enrichment, the ability to choose the most proper word, build associative bushes, etc., which develop corporate relationships and brings the success to the organization.

Critical thinking development technology is quite effective for the development of communicative competencies of specialists. Its implementation among the colleagues provide human development and self-development, promotes strong acquisition of program material, creates situations of active participation in the management of organizations, when everyone can say: "I do not agree", "I think in another way" [25].

The head should learn that role-playing games develop intelligence, logical thinking, motivate teachers to do search activity, think through the desire to achieve a success. A favorite form of activity at the training course is linguistic games (knowledge auction, blitz tournament, linguistic volleyball, "Who is faster?", "Who more?"), which in the future will encourage the teaching staff to active productive activities. To determine attitudes to a specific life situation, help them to learn through experience and feelings.

Methods "Press" has to be used by the specialists in order to express personnel opinion. *What do you think,...? (Express your position (I think that ...), give reasons to it (... because ...), give examples to confirm your opinion (for example, ...) and make conclusions (therefore, ... [8]).*

Method "Incomplete sentence" is used both at the beginning of the meeting (for me teamwork is..., I realize it is...) and at the stage of reflection, when the teaching staff has the opportunity to exchange their points of views, add new experiences, knowledge obtained in the system of personal competencies aimed at achieving optimal organization performance [14].

The ability to practice independent construction of questions related to the topic of discussion is of special importance for the development of logical competencies of the teaching staff. These can be the questions of various kinds, for example:

1. *Put six journalist's questions: Who? What? Where? When? How? Why? Present your questions.*
2. *Put ten questions to your head.*
3. *Put five questions to your colleague.*
4. *Choose the questions you would like to ask and get answers at once...*

5. *Top-priority questions.*

6. *Questions of Socrates.*

Interactive exercises can be usually used in order to develop specialist's communicative competence: work in groups, acting out situations (representing dialogues, staging excerpts from works of art), case method, "Hot Chair", "Aquarium", "Brainstorming", role-playing games, reading with text marking, "Jigsaw". "I'm researching" is a technique that makes it possible to generate new ideas through various types of research and create innovative projects.

Competence of productive creative activity shows the ability to solve any professional problem in a creative way; desire and ability to act not according to the model, but in a unique way, to anticipate the novelty in solving production problems [7].

Specialists actively use project technologies in personnel management, that are developed in the educational institutions: by their own efforts they systematize the material in the form of diagrams, tables, defend their own *projects* and skillfully apply training in discussions. Disputes form an active life position of specialists. A modern leader should take care of the development of *creative abilities of the teaching staff and take into account that they develop* with the help of different levels of real tasks. Creative design promotes the development of specialist's creative abilities.

Interesting forms of activity used in the training courses are as follows [9]:

- emotional associations - artistic modeling "made to order", reproduction of human emotional state through artistic means of speech, search for appropriate images, memory development. The teaching staff can be asked to create works of art to a given emotional situation:

Raindrops behind the collar

Flower in the hands of a girl in love

Sunset through the eyes of a daydreamer

Rain through the perception of a pessimist

An unforeseen pit on the road

- verbal drawing - creating a verbal picture:

- *Describe how you imagine Dazhbog, Berehynia.*

- *Describe what picture you imagine reading the beginning of the ballad "Topolya".*

- *Describe the color of the fern.*

- *Describe the situation. Fantasize: what would happen if you met Huha - Mokhovynka?*

The important trend of activity both in the educational institution and in any organization is the formation and development of *information competence* in specialists, that is to master the skills by their own efforts and work efficiently with a variety of printed and electronic sources, apply the acquired knowledge in non-standard situations, know the techniques as how to acquire new knowledge on their own, a high level of development of cognitive processes, the ability to work under the condition of search activity, research. It is very important in personnel management to use the competence educational potential in the development of key competencies of specialists [12].

Modern public experts should take into account that students in senior classes are already able on their own to select interesting material about writers, express their opinions about their work, create presentations, book trailers, literary and musical compositions, compile work booklets, summary tables, diagrams, mental maps, etc., using new Information Technology.

When working on the development of social competence, the specialists should continue to stimulate dialogical communication, conduct training courses of social activity, making a practice of discussing such topics as "*If I were a leader (mayor, prime minister)*" and so on.

Acquiring certain knowledge, industry and industry-wide skills and abilities, methods of activity makes it possible to broaden the *life competence* of the teaching staff (the ability to self-development and self-education). Therefore, leaders/heads pay great attention to motivation, reliance on personal experience of employees, on what is already known and studied, promote the organization of self-educational activities through individual, advanced tasks, tasks according to their interests.

The leader puts the personality of the specialist to the center of activity, in order to create a situation of success, comment kindly on their participation in the realization of their abilities and faith in their own strength. In order to develop the multicultural competence of the manager, you can use game technology.

Thus, working on the development of professional competence of specialists and its components, including industry competencies, managers implement the following basic principles [19]:

- *professional*: specialist's professional position changes, a new worldview is developed, the professional level and quality of education increases, the range of knowledge broadens, a new type of research specialist and innovator is established, able to solve professional problems in a creative way;
- *educational*: a positive motivation to work and study throughout life, increase in the level of education, taking an active cognitive-research position, which is a top

priority trend in the formation of creativity, education of the best personal qualities and mentality features;

- *technological*: new ways and methods of organizing the efficiency of administrative services;
- *social-psychological*: new relations of the subjects of the professional process, the development of an optimal moral and intellectual environment;
- *social*: interaction with the subjects of the outside world;
- *status*: stabilization of the specialist's activity in the mode of development and personality formation in the context of education decentralization.

As we can see, the application of these innovations has not only common methodological and technological points of contact, methodological basis and development of business objectives, but also a number of advantages: flexibility in application, variety of techniques, complementarity in personnel management.

We have come to the conclusion that the issue related to the formation of key and subject competencies in education remains open, as it is advisable to develop and apply methods and techniques in personnel management, taking into account the peculiar features of the worldview by modern professionals of the XXI generation [5].

A modern specialist needs non-standard thinking, modern substantiation of novelty in the field of education, will give an opportunity to adapt to fast changes of life, ability to approach creatively to the organization of professional process in the institution. However this is possible only if a high level of manager's professional competence is achieved.

The efficiency of personnel management performance in the context of reform, according to Harvard Model 4C should be assessed in four areas. Let's consider this model in more details [14]:

1. Corporate commitment. Corporate commitment means the loyalty of employees towards their organization, institution, educational institution, personal motivation and commitment to their work. The degree of employee commitment to their organization can be assessed by studying the points of views of employees, the level of staff turnover, as well as by holding the last conversation with the dismissed employees.

2. Competence. Competence corresponds to the level of educator's qualification, their professional skills, the need for their advanced training and professional development, as well as the potential to perform work at a higher level. This indicator can be assessed through the systems of employee performance review and the preparation of a list of professional competencies. Activities should be

designed in such a way in order to attract, retain and motivate highly competent educators and management professionals.

3. Team congruency. Team congruency means that both the management and the personnel of the educational organization, the educational institution share the views on the purpose of the organization and work jointly to achieve them. A well-managed organization has employees of all levels that share common views on the factors determining organization's prosperity and future perspectives. These general views relate to the basic principles that form the basis for the management of the organization operation. To some extent, these ideas can be created by management through the system of internal communications, leadership style, organizational system and methods of work, but they can be maintained and performed day by day in the process of routine work only by the employees of the organization.

The personnel of the organization should feel that all the employees have common objectives, a sense of belonging to the organization, that they are involved in a common cause. An undoubtable sign of the congruency present in the organization is the absence of complaints and conflicts and the harmony of labor relations.

4. Corporate efficiency in terms of cost - effectiveness. Corporate efficiency in terms of cost-effectiveness refers to the efficiency of the education management body, educational organization, educational institution. Human resources should be used in such a way that the highest results (quality of education) are obtained with optimal costs established according to certain criteria. Besides, the education system must be able to respond quickly to modern challenges, opportunities offered by the market, changes in the educational environment, etc. [7].

Conclusions. Effective multilevel educational system becomes the basis for the future development of the society, it provides each individual with an opportunity to obtain complete secondary education and more than 50% of the adult population - basic higher education. These tasks differ from the tasks that have been set earlier. In the twentieth century, a secondary level of education has grown from general primary to higher education. Higher education has become the most important human investment throughout her/his whole life.

Taking into consideration the foregoing, educators face a sophisticated task: to preserve the most valuable in the national education system and enrich it with the best achievements of mankind.

Therefore, the factor of personnel management in the light of innovative changes in the society is an integrated process of goal setting and solving educational problems of educational institutions, focused on finding optimal ways to use the intellectual and personal potential of teachers.

The issue of the current state of management of pedagogical staff in general secondary education institutions in the context of reform is relevant, because the teaching staff (staff) - is primarily a strategic resource on which are based all the successes and hopes of the institution, and, at the same time, people with their goals, needs and problems. Every head of a general secondary school should keep this in mind. Since all the goals of the organization are achieved through people, so the management of teaching staff should be in the first place among other components.

The issue of the current state of pedagogical staff management at the institutions of general secondary education in the context of reform is relevant, that is the teaching staff (employees) is, first of all, a strategic resource on which all the successes and hopes of the institution are based, and, at the same time, people with their goals, needs and problems. Every head of an institution of general secondary institution should keep this in mind. Since all the goals of the organization are achieved through people, that is why the management of teaching staff should be in the first place among other components.

Therefore, the system of education management is more and more characterized by a multifactorial nature, a various range of impacts of the management entities, which are united by a common goal, decentralization with the branched horizontal connections. This management system is more resistant to destructive impacts, capable of self-organization and self-regulation. Taking this into account, there is a need for state regulation of education operation, which includes legislation, state development programs, the position of the state regarding the distribution and redistribution of national income. The role of management consulting as a professional activity is growing.

The progress of an institutional trend is noticeable, the basis of this trend involves the analysis of a set of conditions and factors (legal, social, psychological) which affect education activity. Globalization establishes new interrelations between the nations, economic systems, which are based on a high professionalism, competitive ability of employees. The current state of public administration of education sector eclectically combines both institutions inherited from the Soviet administrative-command system and the new ones established during the years of independence, which do not always meet the standards of a democratic legal state with a socially oriented market economy. The current management mechanisms provide only a delayed reaction to the current situations. Mechanisms of prognostic or anticipatory management practically do not work. Mechanisms of education development mechanisms are slightly developed. As a result, operational process control schemes are used to solve the problems of innovation process management, which "replicate" the existing shortcomings.

Thus, it is impossible to manage the system of education as a complex organization, placing greater focus only on the objective nature of public laws, without taking into account the actions of social subjects. Disregarding the given fact leads to high centralization, irresponsibility and even resistance to the implementation of chosen management strategy.

References:

1. Borzenkova T. Teaching others, I teach myself/ T. Borzenkova // Headmaster of school, lyceum, gymnasium. – 2003. - No 3. – p. 80-84.
2. Vasylenko N.V. New Ukrainian school: methodological council/ / School management. – Kh.: publishing group “Basis”, 2018.- No7-0 (559-561).- p. 24- 34.
3. Vasylenko N.V. Public administration: business minutes. – K.: UEM NAESU Ukraine, 2017.- p. 35-48.
4. Vaskov Yu. Student-centered education – new educational paradigm // Modern pedagogical technologies: Study guide. P.1 . - Nizhyn, 2006. - p.63 - 64.
5. Varzatska L. Student-centered teaching of a native language. Ways of developing assistance / Varzatska L. // Ukrainian Language and literature at school. – 2005. – No 8. – p. 8-12.
6. Varzatska L. Trilogy of Ukrainian language and speech lessons in 10-11 grades (in the light of student-centered education). Ukrainian language and literature at school. 2009. No 7. p. 2-5.
7. From a manager to leader: practical advice fro headmasters of school and managers of education departments. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
8. Hlamazdina I. Introduction of interactive technologies at the lessons of Ukrainian language / Hlamazdina I. // Native school. – 2009. - No 7. – p. 60 - 62.
9. State standard of basic and complete general secondary education. - <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011>.
10. Encyclopedia of education / Academy of pedagogical sciences of Ukraine.; Chief Editor. Kremen V.H. - K. : Yurinkom Inter, 2008. - 1040 p.
11. Zablotska O.S. Competence approach as an educational innovation: comparative analysis / Zablotska O.S. // Reporter of Zhytomyr state university. Issue 40. - Series: Pedagogical sciences. - 2008. - p. 63-68.
12. Competence approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives: Library in the world politics/ [edited by Ovcharuk O.V.]. – K.: «K.I.S.», 2004. – 112 p.
13. Mohyla N. The system of innovative methods as a means of differential training implementation. Ukrainian language and literature at school. 2003. No 5.

14. Model 4C in human resources management– Access mode: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html>.
15. Personality-oriented literature lesson: in view of work experience / edited by Fedyay H., Fasolya A. – K.: School world, published by Halitsyna L., 2005. – 128 p.
16. Podmazin S.I. Personality-oriented educational process: principles, technologies // Pedagogy and psychology. – 1997. – № 2. – С. 37 – 43.
17. Pometun O.I. A modern lesson. Interactive teaching technology: study guide. /Pometun O. I., Pyrozhenko L.V.; edited by Pometun O. I. - K.: Вид-во А.С.К., 2004. - 432 - К. : К.І.С., 2004. - 112 с.
18. Rud M. Competence approach in the field of education / M. Rud // Reporter Lviv University. - Series: Pedagogy - 2006. - Issue. 21, p. 1. - p. 73-82.
19. Sydorkin Y. Formation of student competence by means of computer technologies /Sydorkin Y. //Native school. – 2014. – No 4–5. p. 53–56.
20. Stepanyshyn B. Teaching of Ukrainian literature at school: Methodological study guide for a teacher. – K.: Proza, 1994.
21. Creation of education of a new type: Report on the final collegium of the Ministry of Science and Education of Ukraine // Education of Ukraine. - 2005.- August 12.- No 59-60.- p. 2-3.
22. Technology of students' critical thinking development / Crawford A., Saul V., Matthews S., MaKinster D.; Scientific edition, foreword by Pometun O.I., K.: Editorial group "Pleyada", 2006. — 220 p.
23. Fasolya A. Personality-oriented education: way of formation /
24. Fasolya A. Ukrainian Language and literature at school. 2006. N 5. p. 45-49.
25. Finikov T.V. Higher education of Ukraine: Licensing and accreditation / Finikov T.V., Sharov O.I. - 2-nd edition. - K. : Educational-methodological center. Consortium on the improvement of education management in Ukraine, 2006. 68 p.
26. Fynikov K.F. Modern higher education: world trends and Ukraine / Fynikov K.F. - K. : Takson, 2002. - 176 p.
27. Chernyavskiy A.D. Management organization: textbook / Chernyavskiy A.D.. - K. : IAPM, 1998. - 136 p
28. Shlikhtenko L.A. Basic functions of Ukrainian state and its features / Shlikhtenko L. // Scientific reporter. – 2019. – No 1. – p.186
29. Shamova T.I. Management of educational systems.: textbook / Shamova T.I.. - M. : VLADOS, 2002. - 319 p.
30. High-quality education is the guarantee of personal self-realization/ edited by Nikolayenko S.M., Teslenko V.V. - K. : Ped. press, 2007. - 176 p.

Part III

**MODERN POLICY IN THE
HOSPITALITY AND TOURISM
INDUSTRY**

**СУЧАСНА ПОЛІТИКА В ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

3.1. Understanding the meaning of the tourism business in the social and economic development of the same territorial communities

Поняття та значення туристичного бізнесу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громадах

Мета дослідження полягає у розкритті поняття та значення туристичного бізнесу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громадах.

Методологічну основу висвітлення основних положень зазначеної тематики становлять фундаментальні базові поняття сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які розкривають процеси функціонування соціально-економічний розвиток туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах в умовах сучасних трансформацій національної економіки. Вирішення поставлених у статті завдань здійснювалось з позицій системного підходу, використанням монографічного та абстрактно-логічного методів дослідження.

Перспективи сталого розвитку туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах України насамперед залежать від грамотно обраної і успішно побудованої системи управління підприємствами галузі.

Значний внесок в соціально-економічний розвиток туристичного бізнесу зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: Агафонова Л.Г., Бурдейного В.А., Гриценюк Н.І., Дядечко Л.П., Жукова Н.Л., Школа І.М., які досліджували та розробляють принципи туристичного бізнесу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громадах. В працях цих науковців проаналізовано та обґрунтовано шляхи та напрямки підвищення ефективності менеджменту в сфері туристичного бізнесу в умовах сучасного етапу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад.

У сучасній системі ринкової економіки все більшого значення набуває туристичний бізнес що забезпечує соціально-економічний розвиток в об'єднаних територіальних громадах яка відображається як складна економічна система, основним завданням якої є задоволення потреб споживачів у різноманітних сферах послуг. Основну роль тут відіграє туристичний бізнес – як одна з самих рентабельних галузей світової економіки.

Туристичний бізнес входить до 10 світових галузей за рівнем доходів і щорічно зростає на 5-7%. Загалом по Україні надходження від суб'єктів господарювання туристичної галузі до зведеного бюджету держави в 2018 році зросли на 250%. Було 1,7 млрд грн, а зараз отримали 4,2 млрд грн. Соціологічні

дослідження свідчать про те, що дві третини українців не були за кордоном, а протягом останніх п'яти років більшість не вирушала ані до Європи, ані до країн СНД. Оптимістичнішою виглядає статистика міжрегіональних подорожей: так, 75% опитаних франківців і 59% харків'ян хоча б раз виїжджали в інший регіон (28% і 18% з них відповідно - багато разів) [1].

Ефективний розвиток туристичного бізнесу позитивно впливає на розвиток місцевої та регіональної інфраструктури, основні сектори економіки, а саме: зв'язок, транспорт, торгівлю, розвиток та удосконалення інфраструктури. Туристичний бізнес у багатьох країнах світу є основним джерелом надходжень до державного бюджету, що створює та забезпечує робочими місцями мільйони людей у всьому світі. Ефективна діяльність підприємств сфери туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах можлива лише за умови ефективної організації управління ними.

Соціально-економічний розвиток туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах характеризується великою кількістю суб'єктів туристично-готельних підприємств, туристичних операторів та туристичних агентів, що беруть участь у процесі створення та надання послуг в сфері туристичного бізнесу. Науковці наголошують, що рівень менеджменту має першочергове завдання щодо ефективності процесів у сфері туристичного бізнесу і в туристичній галузі взагалі. Також хочемо зазначити, що серед науковців відсутні єдині погляди на зміст та структуру менеджменту в процесі соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад та туристичного бізнесу та потребує подальших досліджень, що визначає актуальність нашого дослідження та подальших розробок принципів і технологій управління з метою обґрунтування та удосконалення сучасних моделей менеджменту вітчизняних підприємств сфери туристичного бізнесу.

Туристичний бізнес - це галузь об'єднаних територіальних громад та національної економіки, що має високий рівень доходності та забезпечує значні поповнення державних та місцевих бюджетів, сфера праці, де виробляється та реалізуються продукти та послуги туризму, створюється процес споживання.

Формування туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах є складовою взаємодії соціально - економічного розвитку, які балансують попит та пропозицію сфери туристичних послуг.

Успішний розвиток туристичного бізнесу в Україні потребує створення належних умов для роботи туристичних підприємств, установ та організацій на туристичному ринку. Також хочемо зазначити, що Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. №168- р було затверджено

«Стратегію розвитку туризму і курортів до 2026 р.», основною метою якої є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечить прискорення соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, регіонів і держави в цілому, гармонійний розвиток і консолідацію суспільства, популяризації України у світі [2].

Туристичний бізнес в об'єднаних територіальних громадах є відкритою економічною системою на соціально-економічний розвиток якої впливає низка факторів, а саме: культурно-історичні, природні, соціально- економічні, політичні та ін. Для ефективного його розвитку, необхідно забезпечити певні умови. Визначаючи туристичний бізнес як один з пріоритетних у галузях національної економіки для його ефективного функціонування необхідно вирішити проблеми, які потребують державного регулювання й підтримки виконавчих органів влади. Серед них є такі: налагодження механізмів співпраці органів державної влади з громадськими, науковими та бізнес-структурами, підвищення рівня безпеки на туристичних об'єктах і маршрутах, своєчасне надання невідкладної допомоги туристам, які постраждали під час подорожі, облаштування інфраструктури та інформаційного забезпечення туристичних об'єктів і маршрутів, вдосконалення податкового законодавства, що сприятиме вкладенню інвестицій в інфраструктуру туризму та санаторно-курортний комплекси.

Систематизація та класифікація цих факторів дозволить вивести галузь туризму на новий вектор розвитку, а необхідними організаційними заходами, які сприятимуть стійкому розвитку бізнесу є: поглиблений розвиток та удосконалення інфраструктури галузі для комплексного обслуговування всіх категорій туристів; організація періодичних тренінгів та семінарів туристичного спрямування для туристичного бізнесу та зацікавлених осіб, застосування інновацій у вигляді централізованої комп'ютерної мережі резервування місць розміщення та створення реальної бази про послуги у сфері туризму, формування державної політики в галузі туризму, яка сприятиме його стійкому розвитку [3].

Основні принципи соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад:

1. Використання світового досвіду і технологічних інновацій в туристичному бізнесі.

2. Врахування регіональних особливостей при плануванні діяльності туристичного бізнесу в Україні.

3. Постійне підвищення кваліфікації персоналу і керівників підприємств туристичної галузі, постійне удосконалення системи менеджменту.

Розвиток туристичного бізнесу забезпечує конкурентоспроможність на світовому ринку туристичної галузі основою якою є задоволення попиту сфери туризму, забезпечення ефективності сфери надання послуг відповідно стандартів та удосконалення законодавства до права країн Європейського Союзу, ефективного використання всього ресурсного потенціалу, забезпечення дохідності грошових коштів та забезпечення фінансової стійкості. Ці показники можливо досягнути на основі створення сприятливого бізнес-клімату, глибоких економічних знань, законів і закономірностей ринкової та змішаної економіки, особливостей та специфіки підприємницької діяльності у сфері туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах. Розвиток туристичного бізнесу може принести позитивний результат у забезпеченні туристичного бізнесу в соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громадах, зростання економічних показників економіки в Україні.

Розвиток туристичного бізнесу як стратегічної галузі в об'єднаних територіальних громадах потребує удосконалення системи менеджменту туристичної індустрії. Закон України «Про туризм» визначає туристичну діяльність як діяльність по наданню різноманітних туристичних послуг [4].

Необхідність впровадження інноваційних підходів в управлінні туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах актуалізує дослідження проблем розвитку та удосконалення менеджменту. Сьогодні необхідно визначитися з цілями та стратегіями розвитку, методами і технологіями управління туристичним бізнесу. Основні проблеми управління повинні вирішуватись шляхом інновацій, які повинні забезпечувати його достатньо високий якісний стан. Особливість туристично-готельної сфери в тому що оцінити якість послуги може тільки у момент її споживання, що ускладнює її вимірювання та управління нею [5].

Якщо розглядати ефективний вплив сфери туристичного бізнесу на соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громадах то можемо виділити кілька основних позитивних процесів, а саме: збільшення надходження до місцевого та державного бюджету, розвиток малого та середнього підприємництва, розвиток та удосконалення інфраструктури,

підвищення рівня життя населення, забезпечення населення робочими місцями та створенням нові робочих місць.

Для того щоб туристичний бізнес став прибутковим та забезпечував соціально-економічний розвиток в об'єднаних територіальних громадах потрібно:

- створювати та удосконалювати матеріально-технічну базу туристично-рекреаційних об'єктів громади;

- розробляти та удосконалювати програми розвитку туристичного підприємництва, програму розвитку малого та середнього підприємництва, забезпечувати достатнє фінансування на реалізацію запланованих заходів;

- удосконалювати систему менеджменту об'єднаних територіальних громад;

- налагоджувати співпрацю та розширювати коло бізнес-партнерів;

- створювати зважену систему оподаткування;

- створювати інвестиційно - привабливий клімат громад;

- удосконалювати законодавство та ін.

Враховуючи в Україні наявність туристичного потенціалу щодо розвитку туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах, а саме: історичні, географічні, природні, економічні, соціально-демографічні, можливим є інтерпретація цікавих туристичних продуктів в особливій формі, з врахуванням специфіки місцевості на постійній основі треба постійно здійснювати соціально-економічний аналіз розроблених проектів для визначення сильних та слабких сторін. Цікавою практикою щодо розвитку туризму об'єднаних територіальних громадах, є створення туристичного кластеру, шляхом об'єднання активу кількох об'єднаних територіальних громад. Туристичний кластер можна визначити як географічно сконцентрована група взаємопов'язаних між собою громад, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, підприємств у суміжних галузях, а також пов'язані з їх діяльністю організації агентства зі стандартизації, торговельні об'єднання, які конкурують і при цьому здійснюють сумісну діяльність [6].

Також хочемо зазначити, що в умовах децентралізації кожна громада має перелік суб'єктів, які надають соціальні послуги, забезпечують соціальні гарантії та соціальний захист населення. Серед найпоширеніших інституційних ресурсів у територіальній громаді можна виокремити: заклади освіти; навчальні заклади, заклади системи охорони здоров'я, культури,

різноманітні соціальні служби, соціальні сервіси, що є невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад [7].

Впровадження кластерного підходу дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між спорідненими організаціями, їх партнерами та органами державної влади. При цьому завдання влади - виявити основні кластери, в яких зацікавлений регіон, через формування інституціонального механізму в законодавчому плані, знайти шляхи об'єднання наявного інтелектуального та науково-освітнього потенціалу, матеріально-технічних й інших ресурсів, визначити стратегічні основи розвитку [8].

Для розвитку туристичних кластерів в об'єднаних територіальних громадах, вважаємо необхідним є запровадження ряду заходів, а саме: створити раду кластеру; обрати менеджера кластеру; визначити зони відповідальності кластеру; окреслити показники діяльності керівника кластеру; розробити стратегію діяльності кластеру. Ефективна побудова цієї системи може забезпечувати вигоду та соціально-економічний розвиток як для об'єднаних територіальних громадах, так і для туристичного бізнесу.

Перспективи сталого соціально-економічного розвитку туристичного бізнесу в об'єднаних територіальних громадах України насамперед залежать від успішно створеної системи менеджменту.

Підсумовуючи наше дослідження можемо зробити висновок, що сьогодні необхідно підвищувати стандарти та якість послуг з розширенням їх асортименту, що пов'язано з постійно зростаючими сучасними потребами споживачів відповідно до вимог світових технологій. До дієвих механізмів ведення туристичного бізнесу, що дасть можливість забезпечити соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад належить державна допомога і підтримка на законодавчому та виконавчому рівнях, створення ефективної системи менеджменту орієнтована на Американську модель, яка концентрується на забезпеченні ефективного функціонування економічних систем, стратегічного планування та оперативного вирішення питань.

Література:

1. Четверте всеукраїнське муніципальне опитування. URL: http://ratinggroup.ua/research/regions/chetvertyy_vseukrainskiy_municipalnyy_o_pros.html.

2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. – Затв. розпорядженням КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р

[Електронний ресурс]/ Режим доступу до стратегії: zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р.

3. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Схвале, на розпорядженням Кабінету Міністрів України, ни від 16 березня 2017 р. № 168,р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249826501>

4. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 31 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.08.2021)

5. Топольник В. Г. Кількісна оцінка якості готельного продукту: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 208 с.

6. Porter M.E. On Competition / M.E. Porter. - Updated and Expanded Edition. - A Harvard Business Review Book, 2008. - 544 p.

7. Технології соціальної роботи за місцем проживання: навч. посіб. / укладачі Іващенко К. В., Коцур І. В. Умань : ФОРМ Жовтий О.О., 2016. 114 с.

8. Михайліченко Г.І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону / Г.І. Михайліченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наук. праць. - 2012. - С.341-349

3.2. Strategic methods of economic analysis of service enterprises in Ukraine

One of the most important factors for the successful operation of the hospitality industry in the modern market is the development and use of technological innovations. Innovation in our time - one of the most complex phenomena that determines the economic growth, development and sustainability of any service company. For today's tourism and hotel companies, making a high profit, maintaining and increasing their competitive position in the market is increasingly linked to the use of innovations. It is the effective innovative research and creation of a new tourism product, its skillful commercial implementation and effective connection between research and marketing activities that are the key to the success of the enterprise. The innovative development of the hospitality industry in the direction of widespread development of advanced technologies provides a transition to a qualitatively new level of service.

World economic trends in tourism development in modern conditions require the use of innovative methods of analysis of economic activity and the formation of

new economic conditions of economic relations. One of the most promising areas of innovative economic development of Ukraine, foreign and domestic experts note the cluster approach to structuring the economy, studying the strategies of national and regional economic policy and increasing the competitiveness of products and services. The implementation of the European Strategy for Socio-Economic Development of Ukraine is aimed at creating the country's competitive advantages in all spheres of economic activity, including the tourism industry.

In recent years, developed countries are realizing the need for more state intervention in economic management, the formation of a new state industrial policy based on a combination of active state role and market mechanisms, as well as finding the most effective tools and mechanisms of state influence on industrial development. due to the presence of significant systemic "failures" in the economy [1, 5]. The application of the cluster approach to the organization of service enterprises in the formation of state policy for the development of the real sector of the economy has a significant advantage over the traditional sectoral approach, which is its complexity. This cluster policy allows to achieve innovative goals in the hospitality industry, providing a significant increase in the competitiveness of tourism enterprises.

The development of clusters as a trend of increasing national and regional competitiveness is one of the components of the modern innovation economy. World practice shows that clustering has a decisive influence on the process of strengthening competitiveness and accelerating innovation.

One of the most important tasks of socio-economic development of Ukraine is to find ways to increase the efficiency of tourism, which shapes the well-being of all indicators. One of the ways to effectively organize tourism and gain a competitive advantage in the market is the grouping of territorial and sectoral associations.

Voluntary territorial and sectoral association of enterprises is formed to carry out coordinated financial and economic activities in which all members of the cluster cooperate. The purpose of grouping is to ensure economic development and competitiveness of products or services to its market participants. Tourism cluster is a system of intensive production and information cooperation of tourism enterprises, providers of basic and additional services aimed at creating a common tourism product [1].

Increasing the competitiveness of the recreational and tourist sphere can be ensured by intensifying the movement of tourist flows. One of the ways to gain a competitive advantage in the market, as well as to improve the attractiveness of the territory for potential tourists is to create such a territorial-sectoral association as a

tourist cluster.

The tourist cluster is considered as a system of intensive production-technological and information interaction of tourist enterprises, providers of basic and additional services on the creation of a joint tourist product [1, 3]. The cluster is a product of cooperation of tourism industry enterprises with all other types of business related to their service. In tourism, it is, for example, hotels, catering establishments, travel companies, educational institutions, entertainment complexes, transport links, the system of production of souvenirs [2].

To implement the cluster model in the tourism industry should have the following elements: the manufacturer of travel services; sufficient development of specialists of transport and communal infrastructure of the corresponding system of qualification management; tourist resources; natural resources; biosocial resources; historical and architectural resources; man-made resources; event resources; educational, cultural and research institutions [3].

International experience in the use of tourism clusters in the hospitality industry confirms their effectiveness for the development of our country. The implementation of the cluster strategy in world practice is carried out at the national, regional and local levels [2, 3]. According to cluster theories, the production structure of a particular region should develop in a direction that allows you to use the product of one industry for the needs of several others. At the same time, stable economic and managerial ties will be created between all branches of the region's economy, which will allow supporting these industries and contributing to the stabilization of the region's economy. This is due to the fact that the main task of the cluster is the development of the region by optimizing the use of available limited resources. The functional relationship between the components of the tourism cluster, tourism and recreation entities and potential consumers of tourism services will ensure the optimal implementation of the cluster model of development in the future [2, 4].

Clustering, or so-called segmentation, is the selection from a selected set of data of groups of objects with similar properties and is the first step in data analysis. Dividing into groups simplifies the work with data, after clustering other methods are used and a separate model is built for each of the formed groups. The results of the clustering according to the introduced groups of indicators of activity of tourist enterprises in the context of regions of Ukraine are shown in the figure.

The creation of tourism clusters in Ukraine will provide new opportunities to attract foreign investment, develop existing and create new business projects, hold

joint exhibitions, promotions, develop a strategy to promote the tourist offer. Participants in the tourism cluster can be (Fig. 1) [6,].

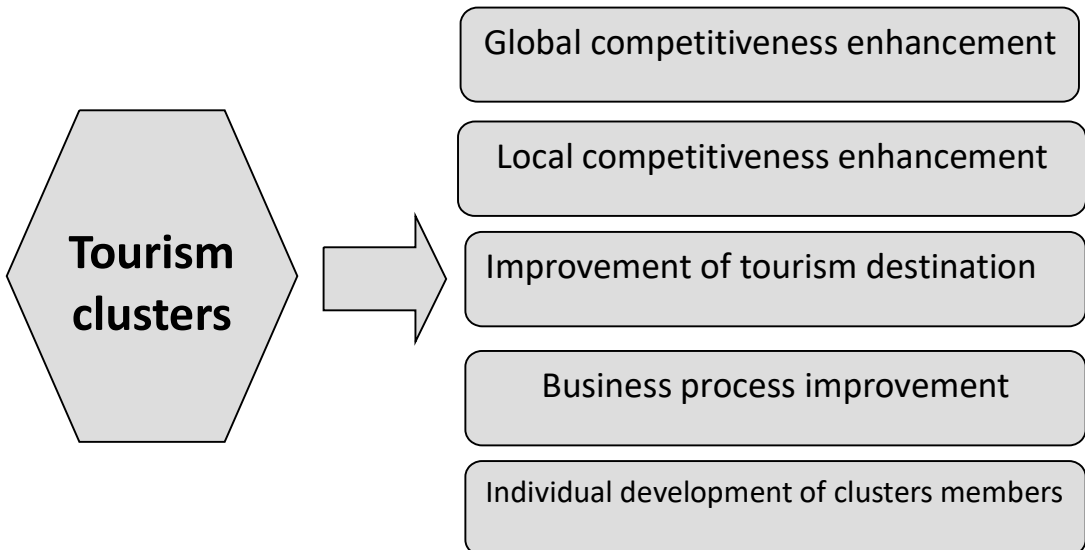


Fig. 1. Participants in the tourism cluster

The tourist cluster can be formed both within separate zones or areas, and in Ukraine as a whole.

To effectively create tourist clusters, it is advisable to use the Kohonen map [2]. This allows you to conveniently visualize the placement of objects that have many characteristics; the principle of construction of the Kohonen map is convenient and corresponds to the usual relief geographical map. This handler allows you to find patterns in large amounts of data. It should be noted that when clustering, as a rule, a Kohonen map + several general maps is built for each attribute in particular. It is important to understand that on each of the maps, each object has the same position (point), but a different color [4].

According to the level of income from the provision of tourist services (excluding VAT, excise duties and similar mandatory payments), three groups have been formed. The first (91.67%) included tourist enterprises of Vinnytsia, Volyn, Donetsk, Zhytomyr, Zakarpattia, Zaporizhia, Kyiv, Kirovohrad, Luhansk, Mykolaiv, Odesa, Poltava, Rivne, Sumy, Ternopil, Kharkiv, Kherson, Khmelnytsky, Cherkasy and Chernihiv regions. To the second group (4.17%) - Lviv, to the fifth (4.17%) Ivano-Frankivsk region.

According to the level of operating costs, two groups were formed. The smallest is 4.17% (Ivano-Frankivsk region) to the first largest - 95.83% of all other regions. According to the level of expenditures on the services of third parties, two groups were also formed: the smallest (4.17%) - Ivano-Frankivsk, the largest (95.83%) in all other regions.

The Kohonen map processor and clustering with the k-means algorithm from the Deductor business analytical platform can be used to cluster the regions of Ukraine according to the main performance indicators of tourism enterprises. When clustering into 2 and 3 clusters, the distribution of regions in clusters does not depend on the clustering algorithm. When clustering into 5 clusters, the results of the distribution of regions in clusters depend on the clustering algorithm and data selection. In this case, it is proposed to use the cluster profile handler to decide whether to assign a region to the appropriate cluster.

Profiles of clusters according to the main indicators of activity of tourist enterprises of Ukraine are shown in Figure 2.

COL1	Legal entities are tourist operators	A profit is from the grant of tourist services on a 1 enterprise	Sum of commissions, agent and other rewards, is on a 1 enterprise	Operating charges are on a 1 enterprise	Charges on services of extraneous organizations 1 tourist enterprise	Legal entities are tourist operators_OUT	Номер ячейки	Расстояние до центра ячейки	Номер кластера	Расстояние до центра кластера	Legal entities are tourist operators_ERR
Dn	118	157,3	121,5	147,5	33,5	118	160	6,48366740303334E-9	8	5,51846117937573	0
Zap	74	143,1	121,3	132,8	17,7	74	64	2,26333779143389E-9	8	10,294026812093	0
Polt	23	121,6	62,6	118,9	25,9	23	112	1,33233754896054E-9	8	2,10647073932233	0
Xmel	29	226,9	101	216,1	36,9	118	81	0,454468149047844	8	9,35945849181791	0,294504759071981

Fig. 2. Profiles of clusters according to the main indicators of activity of tourist enterprises of Ukraine

Because the clustering process is subjective and its results depend on the source data, the process of assessing the quality of the clustering depends on the goals. When clustering regions of Ukraine into 5 clusters, stable and reproducible results are obtained.

The main obstacle to the creation of associations of enterprises in the field of service is the psychological unwillingness of local entrepreneurs to cooperate. The main problems that hinder the large-scale and efficient use of cluster technologies in Ukraine are [3, 4]:

- unfavorable investment climate in the country;
- lack of effective state policy on the implementation of cluster projects;
- lack of proper effective cooperation between local authorities, business structures and educational and scientific institutions;
- Insufficient information support on the creation of clusters;
- insufficient experience of small and medium-sized businesses to integrate into large efficient production systems;
- insignificant experience of clusters functioning in the country as a whole.

For effective interaction of the enterprises of the hospitality industry in Ukraine it is necessary to provide a favorable investment climate. It is advisable to develop a strategy for the development of clusters at the state level, to make much effort to promote the cluster concept to improve conceptual economic and methodological knowledge about clusters [2, 5]. To eliminate the problems and apply innovative methods of analysis of enterprises in the industry, the following prerequisites are needed:

- constant introduction of technical innovations in the field of service
- outlining strategic vectors of research development and ensuring their public funding;
- ensuring structural and technological restructuring in terms of sectors of the economy of Ukraine;
- introduction and state financing of innovative firms, consulting companies and other forms of activity.

Conclusions. The main advantages of cluster modeling of tourism as an innovative method of economic analysis of tourism enterprises are to increase the economic efficiency and competitiveness of joint activities combined into a tourism cluster, relatively separate from the activities; reduce maintenance costs through the allocation of tourism resources and tourism infrastructure, expansion of competing suppliers and consumers of tourism services, development cooperation, contract specialization; stimulating innovative development, access to innovation by increasing the flow of ideas and information between companies; formation of the local branch of the labor market.

References:

1. Ukrainian clusters. Electronic resource. Access mode: [<http://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2012-study/perspektivni-napryamki-klasterizacii-vodnikhresursiv/klasteri-vodnogo-turizmu-ta-sanatarno-rekreacijjnogo-vidpochinku>]

2. Voynarenko MP Mechanisms of cluster models of adaptation to political and economic realities of Ukraine. International and domestic experience of introduction of new production systems (clusters) for areas of economic development: - K. Association of Economists of Ukraine, 2001 - P.25-33

3. Stechenko DM Scientific and information support for the creation of regional clusters of resort and recreation. Materials of Sciences. practice. conf. "Information technologies in the management of tourism and resort and recreational economy." - Berdyansk Publishing Center, 2006. - P.10-15

4. World and national experience in the formation of innovation clusters: IV National Forum on Regional Development "Strategies of regions in the context of globalization: Ukrainian and foreign experience." - Kyiv, November 12, 2008. /

5. Krainyk O. Tourist cluster of the region as a form of social dialogue: management aspect. Available from the site: www.old.niss.gov.ua; www.tourlib.gov.ua

6. Zaverich MM Business analytical platform as a tool for clustering of regions of Ukraine. Bulletin of Khmelnytsky National University. - 2013. - №3. - Vol.3. - P. 57-62

7. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, Vol. 21. – 2000. - str. 97-116.

8. Krajnović A., Čičin-Šain D., Predovan M. Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma – problemi i smjernice. Oeconomica Jadertina Vol. – 2011. - str. 30-45.

9. Michael E.J. Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism. Advances in Tourism Research Series. – 2007.

10. Hall D., Mitchell, M. and Roberts, L. Tourism and the Countryside: Dynamic Relationship. New Directions in Rural Tourism, Aldershot, - 2005. pp. 3-18.

3.3. Usage of the automated control systems in the hotel and restaurant business

Використання автоматизованих систем управління в закладах готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш значущих складових в індустрії гостинності та становить значну частину світової економіки.

Економічна криза у готельно-ресторанному господарстві у всьому світі у зв'язку з поширенням вірусу SARS-CoV-2, привнесла корективи у діяльність підприємств, що зумовило потребу в інноваційних підходах до організації

бізнес-процесів. У зв'язку з цим, для нормального функціонування і розвитку готельно-ресторанного бізнесу однією з умов є впровадження нових інформаційних технологій.

Важливими складовими сьогодення, що впливають на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного господарства є високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до гостя, максимально якісний комфорт та своєчасний процес обслуговування. Швидке управління цими складовими можна забезпечити за допомогою автоматизованих систем управління (АСУ) діяльністю готелів.

В сучасних умовах до інформаційних технологій висуваються високі вимоги: надійність, точність, оперативність, багатофункціональність, висока швидкість обробки та передачі, гнучкість. Сукупність цих вимог реалізується у рамках інформаційних систем. Дані системи дозволяють не тільки оптимізувати роботу у певній сфері діяльності, але й прогнозувати різні ситуації, що виникають в процесі функціонування [1].

На сучасному ринку ІТ-технологій існує велика кількість систем, призначених для автоматизації готелів, які не мають значних відмінностей у функціоналі, але можуть відрізнятися за вартістю впровадження та обслуговування. З поміж інших систем на території України популярними є Micros Fidelio OPERA, Lodging Touch LIBICA, Cenium, Epitome PMS, Amadeus PMS, Едельвейс, Готель 3, KEI Hotel, UCS Shelter, Парус-Готель та ін. [2].

Тому важливо визначити основні вимоги до системи автоматизації з урахуванням особливостей готелю: його місткості, класу, структури, переліку додаткових послуг тощо.

Процес автоматизації готелю складається з двох основних етапів:

1. Введення автоматизованої системи управління.
2. Навчання персоналу пакету необхідних програм.

Попереднє створення проекту, що реалізує всі поставлені цілі, дозволить контролювати процес впровадження системи на кожному етапі. Крім апаратного комплексу, автоматизація передбачає інтеграцію спеціалізованого програмного забезпечення.

Бізнес-процеси, що підлягають автоматизації у готелі, можна поділити на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) та бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси) (рисунок).

Під фронт-офісом готелю розуміємо структурні підрозділи, співробітників, які безпосередньо взаємодіють з гостями – служби маркетингу, прийому і розміщення, бронювання і продажів, супроводу та обслуговування.

Внутрішні бек-офісні процеси – структурні підрозділи, співробітники готелю, що, зазвичай, не взаємодіють зі споживачами безпосередньо – служби виробництва готельних послуг, фінансів, персоналу, постачання, логістики тощо.

Розглядаючи готельне підприємство як сукупність функціональних відділів, отримаємо наступну структуру автоматизованої системи управління готелем: база даних на сервері; модуль порт'є (модуль номерного фонду); модуль ресторану; адміністративний модуль; модуль бухгалтерії; додаткові функціональні модулі.

Автоматизовані робочі місця об'єднуються локальною комп'ютерною мережею, забезпечуючи комплексне управління всіма відділами та службами готелю.

Ядром системи автоматизації готелю є Модуль номерного фонду (АРМ порт'є), основними задачами якого є наступні:

- подача запиту з інформацією про бронювання (ім'я та координати гостя, терміни і параметри броні, її ідентифікатор);
- пошук номера, що задовольняє запит, його резервування;
- приїзд гостя, його ідентифікація реєстрація;
- контроль регулярного обслуговування (прибирання, доставка преси, сніданків тощо);
- інформація про оплату проживання, послуг, внесених депозитів (баланс рахунку гостя);
- попередження про закінчення терміну проживання і процедура виселення і розрахунку, або продовження строку подання послуг розміщення.

Для готелю необхідними є наступні функціональні можливості автоматизованої системи управління:

- управління тарифною політикою;
- управління номерним фондом та обслуговуванням гостей;
- використання сучасних каналів продажів готельних послуг (інтернет, GDS (Global Distribution System), call-центри);
- забезпечення фінансового контролю та аудиту;
- управління центрами прибутку (номерний фонд, заклади ресторанного господарства, пральня, бізнес-центр та ін.);
- організація проведення заходів (конгресів, банкетів, конференцій);
- наявність інтерфейсів із системами автоматичної авторизації кредитних карток;

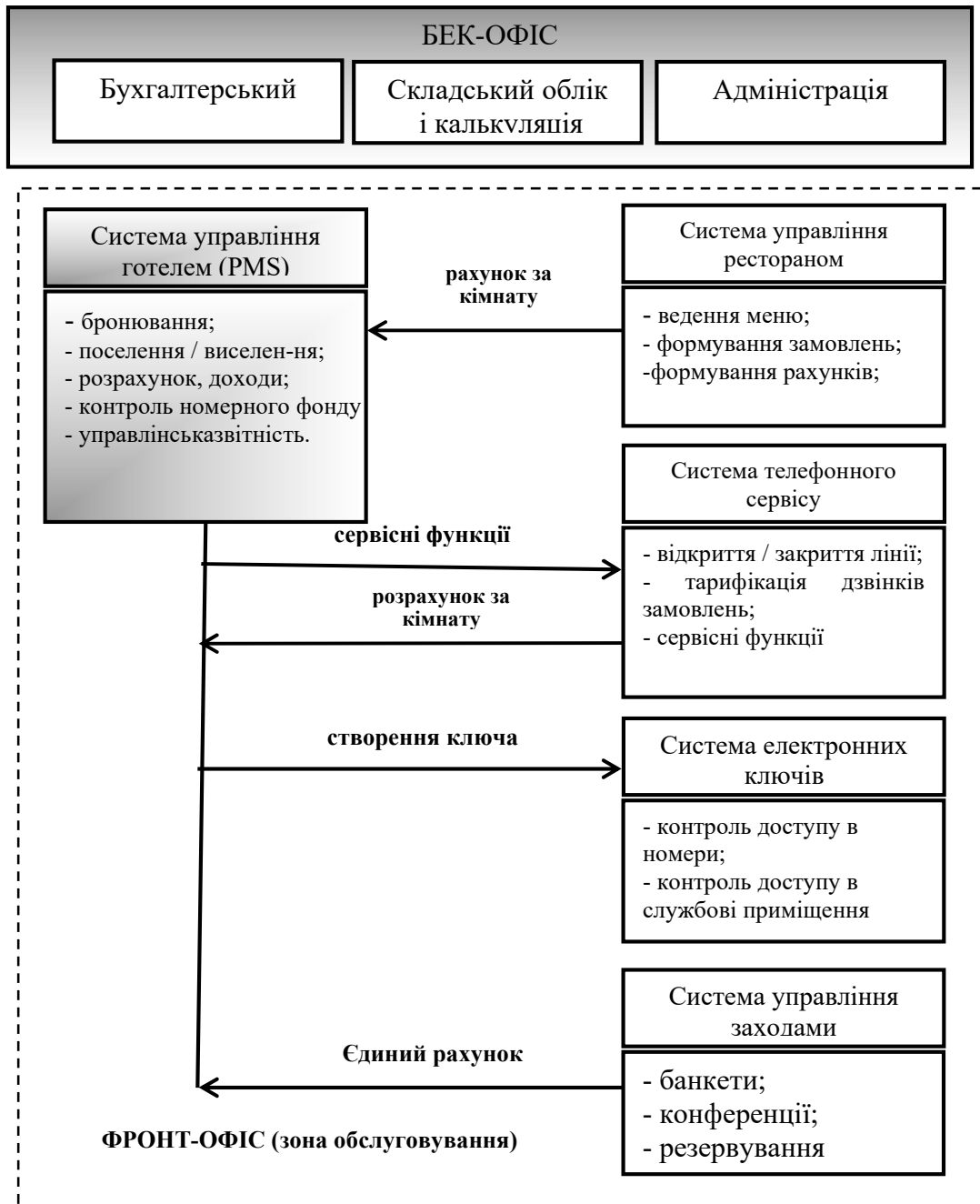


Рисунок 1 – Автоматизація основних бізнес-процесів готелю

- наявність інтерфейсів з периферійними системами (інтерактивне ТБ, телефонія, замки, міні-бари, управління енергетикою);
- можливість реалізації програм постійних гостей;
- можливість здійснювати групове бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями;
- супровід та цілодобова підтримка;
- постійний розвиток системи відповідно до вимог ринку.

Переваги від впровадження АСУ у діяльність готелю отримує як керівництво та персонал готелю, так і споживачі готельно-ресторанних послуг. Перевагами для адміністрації є отримання найбільш точної інформації щодо діяльності усіх ланцюгів готельного комплексу; для персоналу – скорочення кількості документів, що потрібно заповнювати, надання можливості більше часу та уваги приділяти гостям, а також більше зручностей при обслуговуванні споживачів; для споживачів – збільшення швидкості обслуговування, ретельне спостереження за станом номерного фонду, надання різних технічних зручностей, збереження інформації про смаки кожного гостя.

Серед діючих на ринку українських компаній, що пропонують автоматизовані системи управління для готелю обираємо OtelMS як таку, що відповідає всім вимогам. Програмний продукт компанії OtelMS HMS v 2.0 сьогодні успішно використовується як українськими засобами розміщення різних категорій та місткості, так і готелями Німеччини, Чехії, Фінляндії, Бельгії, Туреччини, Словаччини та інших.

Переваги застосування саме OtelMS HMS v 2.0 полягають у наступному:

- орієнтація на функціонування в умовах українського ринку;
- модульна система (можливість введення автоматизації поступово відповідно із потребами підприємства);
- постійне розширення функціоналу АСУ;
- зручність у використанні;
- цілодобовий супровід системи;
- надання 30-денної безкоштовної демо-версії;
- безкоштовне навчання персоналу;
- доступні ціни.

Стандартний пакет OtelMS HMS v 2.0 призначений для готелів місткістю до 300 номерів до 30 різних категорій. Надає доступ необмеженій кількості користувачів. Передбачає необмежену кількість тарифів та безкоштовне оновлення системи. Комплексна система автоматизації OtelMS передбачає такі елементи (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика комплексної системи автоматизації OtelMS HMS v 2.0

Модуль	Функції	Переваги
PMS-система OtelMS Front Desk	Основна система управління номерним фондом, послугами, тарифами, платежами, автоматизує більшість рутинних задач, формує звіти	<ul style="list-style-type: none"> – багатофункціональність системи та інтеграція з іншими сервісами; – надійність, безпека, захищеність даних; – гнучність налаштування та врахування індивідуальних особливостей готелю; – простий, зручний, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс будь-якою мовою; – захист та збереження даних, логування кожної операції; – безкоштовні оновлення; – техпідтримка в швидкому доступі; – оптимальна ціна
Channel manager	Зручне управління зовнішніми каналами продаж, мінімізація зусиль та часу на підтримку актуальності даних про вільні номери та ціни	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація з ведучими каналами продажів; – десятки каналів продажів, постійне додавання нових; – управління продажами готелю в єдиній системі; – один інтерфейс замість десятків різних систем з різною логікою роботи; – можливість поставити свої умови та тариф для кожного каналу бронювання; – надійна, захищена, багатофункціональна система; – зручний та зрозумілий інтерфейс

<p>Модуль бронювання</p>	<p>Дозволяє вбудувати онлайн-бронювання на будь-який сайт та в соціальні мережі, синхронізується з основною системою</p>	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація з системою управління готелем та каналами бронювання; – продаж всіх і лише вільних номерів; – можливість встановити акції, промокоди; – 0% комісії за роботу модулю; – просто й швидко встановлюється на будь-який сайт, Fb, ВК; – працює на будь-якому пристрої з доступом в інтернет; – постійно оновлюється
<p>Інтернет еквайринг</p>	<p>Надає можливість приймати оплату броні банківськи-ми картами онлайн з сайту або через соціальні мережі (Інстаграм, Фейсбук)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – збільшує дохід готелю на 20%; – найвигідніші тарифи на еквайринг; – підключення модулю та налаштування онлайн-оплати за кілька хвилин; – повернення грошей гостю без комісії; – стягнення оплати з гостей готелю, які зробили її на каналах продажів
<p>POS-термінал для готелю</p>	<p>Сучасне рішення торгового еквайрингу для організації фінансових операцій в готелі</p>	<ul style="list-style-type: none"> – швидке підключення та налаштування; – дозволяє оплатити проживання картою на місці; – значно підвищує швидкість обслуговування ваших клієнтів; – зниження ризиків помилок при розрахунках; – дозволяє «заморожувати» кошти гостя, що мають дані карти; – дозволяє приймати оплату за допомогою технології PayPas; – зменшує витрати на інкасацію та здавання виручки; – виключає прийом фальшивих грошей; – зниження ризиків втрати готівки

OtelMS Front Desk – професійна система управління готелем PMS (property management system), що надає можливість:

– автоматизувати безліч бізнес-процесів, що дозволить зосередитися на ключових питаннях бізнесу та вирішувати найважливіші задачі для підвищення його ефективності та збільшення доходу;

– управляти бізнесом з будь-якого пристрою та з будь-якої точки світу.

Система PMS дозволить автоматизувати такі важливі бізнес процеси та функції:

- порт'є;
- бронювання;
- управління номерним фондом;
- управління тарифами;
- зберігання історії гостей;
- звітність.

За досвідом користувачів OtelMS HMS v 2.0 результатом запровадження системи стане:

- економія робочого часу адміністратора;
- виключення помилок, які робить людина;
- зменшення собівартості надання послуг;
- повноцінне формування бази гостей;
- бланки строгої звітності з можливістю налаштування потрібних форм;
- статистика та звіти про ефективність роботи готелю;
- можливість дізнатися про стан справ в готелі в будь-який момент з будь-якої точки світу;
- можливість більш вдалої цінової політики.

Запровадження модулю Channel manager надасть можливість готелю забезпечити:

- суттєву економію робочого часу;
- миттєве відображення всіх змін в системі і на всіх каналах продаж;
- всі вільні номери – завжди в продажу на всіх каналах;
- виключення ризиків зверхбронювання;
- виключення накладок та не оновленої вчасно інформації;
- можливість розміщуватися на всіх можливих каналах без збільшення витрат.

Модуль бронювання надає змогу:

- продавати номери онлайн прямо зі свого сайту, з соцмереж;
- збільшити прямих продаж з сайту готелю на 30%;

- приймати оплату броні онлайн;
- суттєво економити час;
- забезпечити довіру та лояльність гостей.

Інтернет еквайринг забезпечує простоту та доступність оплати послуг готелю в мережі Інтернет:

- гість бронює номер через модуль;
- вказує реквізити своєї банківської картки;
- система знімає необхідну суму;
- готель отримує кошти на свій розрахунковий рахунок;
- оплата відразу відображається в системі.

Сучасні технології дозволяють проводити бронювання через web- сайт готелю і українських, російських і міжнародних туристичних web- сайтів, глобальні системи бронювання. Як відомо, найбільш вигідні бронювання надходять від індивідуальних споживачів. Важливу роль в залученні цієї категорії гостей відіграють турагентства, які працюють в глобальних системах бронювання і не мають прямих договорів з готелями. Для роботи з такими туристичними фірмами необхідно налагодити процес розрахунку і виплати комісійних винагород. Система OtelMS HMS v 2.0 автоматизує цей процес, розраховуючи належні з кожної броні комісійні і готуючи спеціальні звіти та файли вивантаження даних для процесингових компаній.

Сучасна індустрія гостинності в Україні характеризується стрімкою зміною економічних умов, підвищенням якості послуг, появою нових гравців. Ці зміни мають потужний вплив на фінансове становище українських закладів готельно-ресторанного господарства. Їх конкурентна перевага може забезпечуватися нововведеннями в області інформаційних технологій, а саме електронними системи автоматизованого управління, в тому числі OtelMS HMS v 2.0, що дозволить максимально ефективно керувати підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Література:

1. Шепелева С., Пархоменко К. Впровадження АСУ в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. URL.: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32611.doc.htm (дата звернення : 26.09.2021).
2. Силенко Л., Актуальність впровадження системи управління. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20887/1/107-108.pdf> (дата звернення : 10.10.2021)

3.4. Study of the current state of tourism in Ukraine and finding ways to overcome the negative impact of the COVID-19 pandemic on it

Tourism is an important component of every country, as the tourism sector works closely with other industries, attracting investment resources, strengthening the revenue side of the budget, improving the country's balance of payments, and contributes to sustainable economic growth and welfare. During the COVID-19 pandemic, the tourism industry suffered the most due to quarantine measures: closing of state borders, ban on air transportation and movement of citizens [1-3].

Many domestic scientists have already studied the trends and conditions in Ukraine to ensure the quality of services of hotels and accommodation during the pandemic at COVID-19 [4], the analysis of information and analytical base, legal documents of Ukraine, recommendations of experts in the field of tourism and hotel and restaurant business on the positive experience of the world regarding the conditions of organization and provision of services in hotels and other accommodation during quarantine mitigation and compliance with relevant rules of conduct and service organization is carried out [5], the need for a systematic approach to the management of hotel staff and various facilities for accommodation, development and implementation of a set of training on how to behave in the performance of their duties in case of identification among guests or staff of patients with COVID-19 and other diseases is researched and justified [6]. The newest directions of digitalization, modification of strategies and their prospects depending on socioeconomic stability and moods of consumers, in particular, in the context of the current epidemic of a coronavirus are analyzed. [7, 8].

The coronavirus pandemic, which has affected almost all countries and the global crisis it has caused, has dealt a significant blow to many sectors of the economy, including tourism. The tourism industry found itself in uncertain working conditions, which led to significant changes in the functioning of tourism entities. Therefore, in the works of another group of scientists analyzed the current state and trends in the global tourism market in a pandemic COVID-19, as well as systematized measures implemented by Ukraine and other countries to stimulate and support the tourism industry [9]. It was found that as a result of the pandemic, tourism performance decreased significantly, the tourism industry suffered losses and there was a significant reduction in tourist flows.

In order to further develop and generate profits, companies operating in the hotel and restaurant and tourism business, according to other authors, need to focus on current trends, including digital technology. Contactless payment transactions for

services, ie various types of payments, namely: from ordering a room to ordering meals, as well as customer identification operations are recommended to be used using artificial intelligence technologies and chatbots [10-12].

Z. Ya. Shatskaya and A. A. Shevel proposed as one of the possible ways out of the hospitality industry out of the crisis, the creation of hybrid hotels or combo hotels and concept hostels, as integration forms of enterprises in the hospitality industry [13].

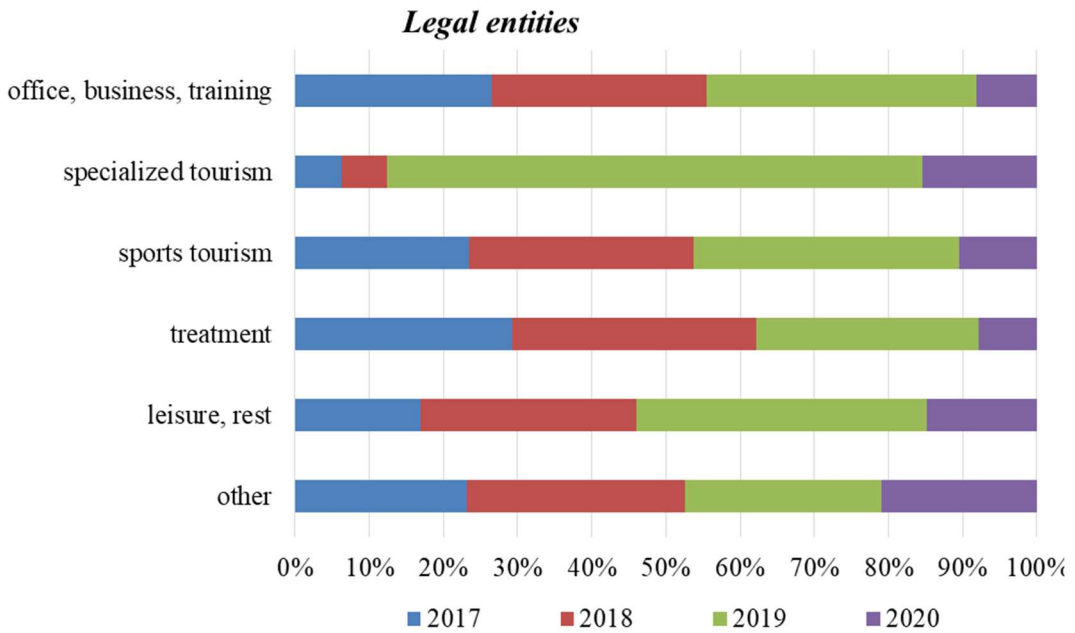
Tourism is traditionally considered a highly profitable sphere of economic activity, in many countries and regions of the world it acts as a catalyst for socio-economic development (for example, in Spain, France, Italy and many other countries). The tourism industry is one of those sectors of the Ukrainian economy that was among the first to be hit by a new infection. Due to the spread of COVID-19 around the world, the current tours had to be interrupted, and those planned for a later date – to cancel or postpone. In such conditions, tour operators, travel agents, carriers and other market participants in tourism services have suffered serious losses, so the study is very relevant at present (tabl.).

Since the beginning of the pandemic caused by the spread of coronavirus infection, researchers have been actively studying the consequences of its negative impact on tourism worldwide. This process is clearly demonstrated in the graphs below (fig.).

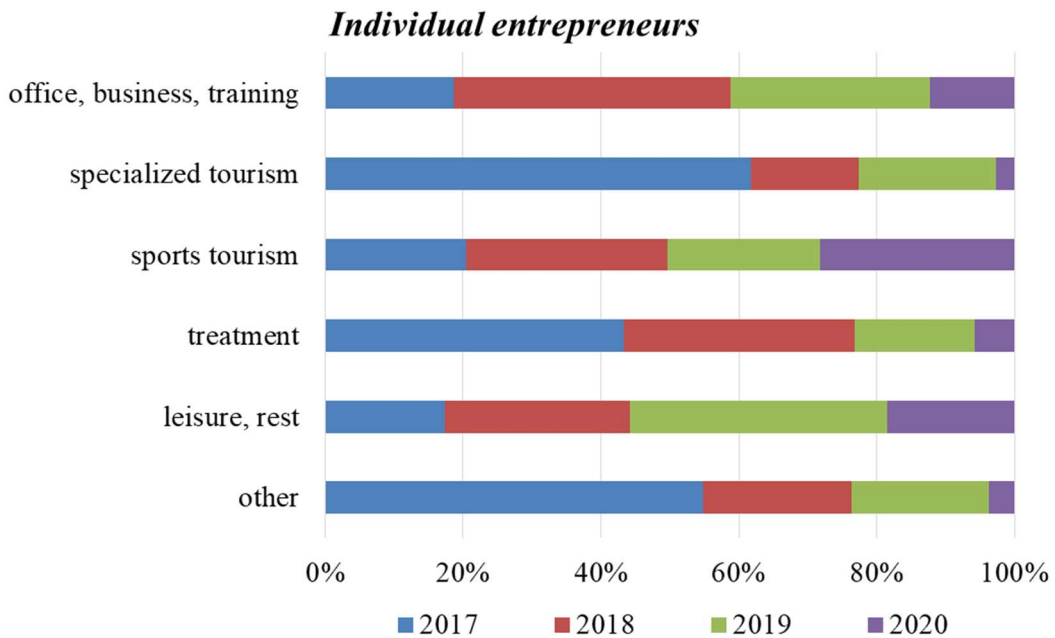
Table

General characteristics of the subjects of tourist activity of Ukraine [14]

	2017			2018			2019			2020		
	Total	Including		Total	Including		Total	Including		Total	Including	
		tour operators	travel agents		tour operators	travel agents		tour operators	travel agents		tour operators	travel agents
Legal entities												
Number of tourism entities, units	1743	498	1172	1833	529	1243	1867	538	1259	1561	452	1109
The average number of full-time employees, persons	8190	4638	3348	8934	4809	3934	9120	4826	4064	7625	4055	3580
Revenue from the provision of tourist services, UAH million	18503,0	17917,4	552,1	21069,3	20307,5	715,2	31948,7	31161,0	744,0	27617,9	20767,2	6850,7
Operating expenses – total, UAH million	14901,0	14264,0	611,6	17925,9	17125,5	772,0	19060,6	18067,3	959,3	18339,0	1379,0	4549,0
Individual entrepreneurs												
Number of tourism entities, units	1726	×	1630	2460	×	2322	2797	×	2644	2306	×	2306
The average number of full-time employees, persons	2101	×	2018	2943	×	2808	3345	×	3208	2758	×	2758
Revenue from the provision of tourist services, UAH million	519,7	×	497,0	556,7	×	501,2	751,5	×	688,6	513,9	×	513,9



a



b

Fig. Distribution of tourists served by tour operators and travel agents, for the purpose of travel and types of tourism in 2017-2020 [15-17]

In this regard, the solution of theoretical and practical issues regarding the development of domestic tourism in a pandemic becomes especially relevant.

The purpose of this work is to study the stabilization of the tourism sector in Ukraine in a pandemic and quarantine restrictions. To achieve this goal, the following tasks were set and solved:

- to analyze the impact of crisis phenomena on the domestic tourism market in Ukraine;
- to analyze the current state of development of domestic tourism;
- outline steps to overcome the effects of the crisis on the domestic tourism market of international and government agencies;
- identify areas for overcoming the negative impact of the COVID-19 pandemic on the domestic tourism market in Ukraine.

The tourism sector of Ukraine has a number of problems that hinder the development of tourism, such as:

- a) lack of an integrated system of state tourism management in the regions;
- b) insufficient methodological, organizational, informational and material support of business entities of the tourism industry by the state;
- c) non-compliance of most tourist establishments with international standards;
- d) unsatisfactory condition of tourist, service and information infrastructure in the areas of roads and international transport corridors;
- e) insufficient provision of the tourism industry with highly qualified specialists;
- f) mismatch of price and quality;
- g) imperfection of the database in relation to the objects of the tourist sphere;
- h) corruption of state power and local authorities.

Therefore, the most important anti-crisis measures for the development of domestic tourism include:

1. Creating effective legislation and a strong authority. Effective public administration is possible only in the case of effective legislation, the creation of a clear and understandable to each participant in the tourism business regulatory framework that would contribute to the profitable activities of domestic travel companies, and thus would lead to new jobs, increased tax revenues and other social benefits for the state.

2. Development of the hotel sector. Central place in the field of domestic tourism is occupied by hotel enterprises. They, being one of the basic services in the

tourist product, can affect its competitiveness, if they offer quality service and have a number of distinctive features. Foreign experience shows that the main purpose of customer relationship management in the hospitality and tourism industry at the present stage is to establish a mutually beneficial relationship between the client and the hotel business. such interaction is focused on a more thorough study of clients of hotel enterprises, on providing them with long-term values. The criterion of success in this case is a high level of customer satisfaction over a long period of time.

3. Development of domestic tourism, first of all sanatorium-resort direction. We are talking about the formation of a package of proposals for the market of medical and health tourism, which is becoming increasingly important in a crisis as the main motive for travel.

To develop and improve domestic tourism after a pandemic it is necessary:

1. Update service standards, create a convenient and transparent system of hotel categorization, create an electronic register of all tourism entities, organize the provision of transparent financial coverage of tourist losses.

2. It is necessary to introduce tax benefits for housing, domestic transportation and the cultural sector: during quarantine there is a risk of losing housing, small transport and tourism companies. Ukraine is almost the only country in Europe where a reduced VAT has not been introduced for the hospitality, culture and sports industry. Currently, a number of countries have introduced reduced taxes and compensation for losses in the tourism industry (Australia, Great Britain, Italy, China). Ukraine also needs economic zones with special conditions for investors in the tourism industry, as was the case in Georgia.

3. Infrastructure and communication. In many tourist places there is simply no connection, even in the very center of the capital it is interrupted. Quarantine should encourage the modernization of communications and the Internet in the country.

4. Training. Communities need to be taught how to properly create and promote a tourism product. A separate area is university education. Curricula need to update and improve the practice of hospitality in Ukraine: not only to send students to the practice of animators in Turkey, but to encourage domestic businesses to attract young people, to create practical programs for them.

The consequences of the global crisis COVID-19 can be overcome through a set of effective anti-crisis measures in the tourism sector of the public and private sectors of the economy. Effective mechanisms for the tourism industry to emerge from the crisis include state aid and support at the legislative and executive levels, as well as the creation of a power vertical for strategic planning and prompt resolution of issues related to the support of the national tourism product. The factor of the

tourism industry out of the crisis is the implementation of anti-crisis strategy and tactics by the subjects of the tourism market.

Today it is obvious that the world will be different after the threat of the COVID-19 pandemic is eliminated, the conditions for cross-border movements will change, and the problem of ensuring medical safety will come to the fore. To achieve this goal it is necessary to provide incentives for the successful development of inbound and domestic tourism in Ukraine as one of the elements of economic growth, strengthening the international prestige of the country and improving the quality of life by solving the following tasks:

- a) improvement of legal regulation in the field of tourism;
- b) development and improvement of tourist infrastructure, including related (transport, food, entertainment industry, etc.);
- c) creation of new priority tourist centers;
- d) advertising and information image promotion of Ukraine as a country favorable for tourism in the world and domestic tourist markets;
- e) improving the quality of tourist and related services;
- f) improvement of visa policy, including in the direction of simplification of conditions of entry into our country of tourists from the countries safe in the migration relation;
- g) providing conditions for personal safety of tourists.

Prospects for the development of the tourist complex of Ukraine largely depend on the strengthening of state regulation of the tourism sector at the national level, which should be combined with a modern strategy for the promotion of regional tourism products.

Based on this, for the successful development of tourism in our country, an adequate tourism industry is needed with a well-developed material and technical base. In other words, these are the means of production of tourist services and the necessary production infrastructure, as well as, of course, specially trained professionals and advanced technologies that provide high quality tourist services that meet international standards.

References:

1. Машіка, Г. В., Горюнова, К. А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії COVID-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 5-11. (Економічна наука). DOI: 10.32702/23066814.2021.3.5.

2. Полтавська, О. В. Основні тенденції та маркетингові чинники розвитку готельного і ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 29-33. (Економічна наука). DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.29.

3. Незвещук-Когут, Т. С., Язіна, В. А. Готельно-ресторанне господарство як основна складова частина сфери туризму та її вплив на соціально-економічний розвиток України. *Економіка та управління національним господарством : Таврійський науковий вісник*. Вип. 4, 2020. С. 51-57. (Економіка). DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.6>.

4. Беляєва, С. С., Куракін, О. Б., Бишовець, Л. Г. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID-19. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 57, 2020. С. 54-63. (Економічні науки). DOI: 10.24025/2306-4420.0.57.2020.206385.

5. Смирнов, І. Любіцева, О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Туристичний бізнес та інноваційна діяльність в туризмі : Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2020. №3(2), С. 196-208. (Туризм). DOI: 10.31866/2616-7603.3.2.2020.221278.

6. Табенська, О.І. Особливості діяльності сфери гостинності в умовах пандемії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №1 (71). С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-7>.

7. Гаврилюк, О. В. Пандемічна криза як каталізатор діджиталізації туристичної індустрії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 60, 2021. С. 22-29. (Економічні науки). DOI: DOI 10.24025/2306-4420.1.60.2021.228608.

8. Мехович, А. С. Науково-прикладний аспект управління розвитком міжнародного туризму у сучасних умовах. *Економіка, організація та управління : Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2021. №1-2(155-156). С. 23-35. doi: 10.20998/2313-8890.2021.01.03.

9. Кулиняк, І. Я., Жигало, І. І., Ярмола, К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнесінформ*. 2021. № 1. С. 177-184. (Економіка торгівлі та послуг). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>.

10. Гребенюк, Г. М., Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., Пікуліна, О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 57-62. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.57/

11. Кашинська О. Сучасні тенденції розвитку та впровадження інновацій в готельно-ресторанні підприємства в умовах пандемії COVID-19 / О.

Кашинська // Підприємництво, торгівля: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку : мат. II Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Старобільськ, 26- 27 листопада 2020 р.). – Харків : Вид-во Іванченка І.С. : Харків, 2020. С. 46-48.

12. Галаченко, О. О. Аналіз діяльності підприємств готельної індустрії в сучасних умовах / О. О. Галаченко, Т. С. Незвещук-Когут, О. І. Графська, Н. М. Попадинець, Н. В. Білошкурська // *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-17>.

13. Шацька, З. Я., Шевель, А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. №10. С. 1-5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.51.

14. Туристична діяльність в Україні у 2020 році : статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.10.2021).

15. Prymenko, V., Sefikhanova, K., Scheneva, V. Search of conceptions of development of Dnepropetrovsk region. Trends, prospects and challenges of sustainable tourism development: monograph. LUTE Publishing House. 2020. 195-208.

16. Sefikhanova, K., Prymenko, V., Hrushka, V., Pishokha, A. Condition of investment in tourism business of Dnipropetrovsk region and search of conceptions of its development. *Socio-economic development of the regions in conditions of transformation*: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. 191-199.

17. Prymenko, V., Sefikhanova, K., Shchenova, V., Kononykin, V. Revitalization of the Dnipro «rusty horseshoe» as a cluster of creative industries and tourism. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development : monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2021. 218-227.

Part 4

**INFRASTRUCTURE
DEVELOPMENT OF
MULTIMODAL TRANSPORT AND
LOGISTICS SYSTEMS**

**РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ
МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ
СИСТЕМ**

4.1. Strategic aspects of sustainable development of the national multimodal transport system

To date, there is no single generalized approach to the definition of "multimodal transport".

Thus, the draft Law of Ukraine "On Multimodal Transportation" states that multimodal transportation of goods - transportation of goods by two or more modes of transport, which is organized under the responsibility of the operator of multimodal transportation on the basis of a single contract for multimodal transportation.

However, this definition does not coincide with the definitions of leading experts in this field. In particular, according to Mirotin LB, Troitskaya NA: international multimodal transportation is such transportation in which the cargo follows the territory of two or more states that have concluded special agreements.

E.L. Limonov defines that international multimodal transportation is transportation using several modes of transport, performed under the responsibility of one carrier under a single transport document and at a single through rate.

According to research OE Sokolova, multimodal transportation is an integrated and interconnected transport system, the task of which is to accelerate, reduce the cost and simplify technological procedures during the full door-to-door delivery chain under the conditions of organizational and technological interaction of all parts of the transportation process. .

And according to the document of the European Economic Commission of the United Nations (UNECE), which presents the terminology of combined transportation, multi-distance transportation is the transportation of goods by two or more modes of transport.

International experience in the organization of transport between countries is reduced to the creation of multimodal transport systems that can significantly increase traffic, helping to increase international cooperation, develop a network of existing transport corridors and integrate national transport infrastructures into international transport systems.

The current economic situation requires the search for new approaches to simplifying the procedures for trade in goods, among which the main place is occupied by the procedures of relocation of goods between seller and buyer. And in this sense, it is the multimodal transportation of goods is aimed at eliminating

technical, organizational and other barriers during the movement of goods in the supply chain.

The development of multimodal transportation is a promising area of development of the transport system of Ukraine, as it allows to significantly increase the volume of transportation through its territory with the participation of national transport companies, helping to increase the country's competitiveness in the world transport market. Ukraine to the world transport system.

To develop effective directions for the development of multimodal transportation in Ukraine, an important task is to conduct research on the conceptual apparatus of multimodal transport and related existing conceptual provisions. After all, the interest of international cooperation in settling issues related to international transport activities for the provision of mixed (multimodal) freight services was determined in the late nineteenth century, when the Berne International Convention for the Carriage of Goods by Rail was signed in 1890, which provided a special form of the consignment note, according to which it was possible to issue a mixed transportation of goods.

At the same time, the first half of the twentieth century. was not productive enough and successful for the international unification of the norms governing mixed freight transportation, because in 1927 only the Stockholm Conference of the International Chamber of Commerce took place, which raised the question of the need to unify such transportation.

In 1969, the Tokyo Conference of the International Maritime Committee drafted an international convention on mixed transport, or the Tokyo Rules. The ideas of the Tokyo Rules are the basis of the forms of transport documents developed for the registration of mixed freight by such international organizations as FIATA, BIMCO.

In 1973, the International Chamber of Commerce developed the International Mixed Transport Regulations, which are also based on the Tokyo Regulations. In 1980, the UN Convention on International Mixed Transport - UN Convention on International Multimodal Transport of Goods - was signed in Geneva.

It should be noted that there is still a discussion in the scientific literature about the conceptual apparatus of mixed cargo transportation. The phrase "international mixed transport of goods" is the official equivalent of the English phrase, which is included in the title of the UN Convention on International Mixed Transport of Goods (UN Convention on International Multimodal Transport of Goods), developed under the auspices of UNCTAD and adopted by consensus on May

24, 1980. at the Conference of Full Representatives of the United Nations. That is, the key definition of "multimodal" corresponds to the term "mixed".

In modern mixed transport terminology, which was prepared for the work of three intergovernmental organizations - the European Union (EU), the European Convention of Ministries of Transport (ECMT), and the Inland Transport Committee of the United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), the term intermodal transport is used».

Intermodal transport is the sequential movement of goods by two or more modes of transport in the same freight unit or in a vehicle without overloading the cargo when changing the mode of transport (without loading and unloading operations).

In the Terminology of combined transportations there is a systematization of transportations and allocation of multimodal or mixed transportations as the coordinated terminal. Under intermodal transportations we mean combined transportations, and under the type of combined transportations there are automobile-railway, water-railway, water-automobile transportations.

At the same time, Ukrainian scientists have made attempts to develop a modern classification of mixed modes of transport. Descriptions of the essence of these and other types of mixed transportation are given (Table 1).

Therefore, based on the above, multimodal transportation can be interpreted as international transportation performed by two or more modes of transport, organized by the operator, which assumes responsibility for the delivery of goods "door to door" under a single contract and through freight rate.

Multimodal transport is more complex and comprehensive than transport divided by different modes of transport. At the same time, they are simpler for the clientele, because in contrast to the situation when importers, exporters and cargo owners apply to several transport companies, draw up several transport documents, pay for their services under different tariff schemes, etc., in a multimodal transportation system. the customer deals only with the company operator, which assumes responsibility for the quality delivery of the van.

To ensure multimodality, a necessary condition is the inclusion in the transportation process of the entire complex of operations for warehousing, storage, reloading, insurance, customs clearance, information support for delivery of goods, etc.

Table 1

The main types of mixed transportation and their characteristics

№ п/п	Methods of transportation	Characteristics of methods of transportation
1	Unimodal transportation	Carried out by one mode of transport by one or more carriers. If only one carrier is involved in the transportation, it issues its own transportation document, such as a bill of lading, a consignment note, etc.
2	Intermodal transportation	Carried out by several modes of transport. In this case, one of carriers organizes all transportation from point) 'departure to destination through all intermediate points. Documents for transportation are issued depending on the distribution of responsibility for transportation.
3	Multimodal transportation	Carried out by different modes of transport that belong to the same legal entity, or it manages them. The operator who organizes the transportation assumes responsibility for all transportation. It is he who issues the document of multimodal delivery.
4	Segmented transportation	The carrier who organizes the carriage assumes responsibility only for part of its work. He can issue a document for intermodal or combined transportation.
5	Combined transportation	Carried out by more than two modes of transport. Sold by transporting goods in the same container or vehicle sequentially by different modes of transport. A through document is used.

It should be noted that the presence of a single operator of transport and logistics services and certain specific features of this method of organizing the delivery of goods allow to achieve a number of advantages of a multimodal system compared to conventional transportation systems, namely:

- 1) providing the client with long-term and quality services of a wide range in accordance with international standards;
- 2) the presence of a single management body - the "main link" of the supply chain (operator of transport and logistics services) with the functions of management, forecasting, monitoring, organization, coordination and implementation of the transportation process;
- 3) organization of cargo delivery on the optimal route "door to door" and "just in time";
- 4) optimization of total costs during the full supply chain of van-tazh;
- 5) optimization of organizational and technological procedures of the transportation process, aimed at minimizing the time and cost of cargo delivery;
- 6) organization of mutually beneficial partnerships between all participants in the delivery of goods;
- 7) optimal use of vehicles and objects of transport and logistics infrastructure, which provides an opportunity for integrated use of different modes of transport;
- 8) the effectiveness of the system of control over the passage and preservation of the van;
- 9) application of modern transport technologies;
- 10) creation of a favorable climate for the development of competition between domestic and foreign carriers;
- 11) attraction of additional investments;
- 12) increase in tax revenues to local and state budgets;
- 13) ensuring the integrated development of not only the transport and logistics sector of the country, but also other subsystems and elements of market infrastructure;
- 14) increasing the level of environmental friendliness of the transport complex.

The transport process in multimodal transportation consists of several successive stages of delivery and reloading of goods from one mode of transport to another with their inclusion in the overall transportation system. That is why multimodal transportation should be considered from the point of view of a system approach as complex systems, which are characterized by integrated development of all modes of transport, terminal and warehousing, customs and financial infrastructure, regulatory support, information and telecommunication technologies. The presence of a multimodal transportation operator allows to ensure the integrity and unity of the system.

Based on world experience, it can be stated that multimodal transportation is a modern way of delivering goods based on logistical principles and concepts, which is an integral condition for the development of foreign trade relations today.

Multimodal transportation creates qualitatively new opportunities for carriers, primarily due to the circumvention of a number of restrictions, one of which is the periodic lack of permits for transit through the territory of another country. The creation of new multimodal corridors will overcome the infrastructural imbalance in the territories of large integration associations. In particular, the development of multimodal corridors in the East-West and North-South directions is planned on the territory of the European Union, as well as the creation of four diagonal corridors.

Multimodal transportation is especially important in the context of realizing the potential of European integration, simplification of trade and logistics procedures, and the development of international partnerships. Thus, in the presence of negative macroeconomic trends, today foreign trade operations were conducted with partners from 220 countries, and the largest volumes of exports among services accounted for transport services, which accounted for 54.8% of total exports.

The transport process in multimodal transportation consists of several successive stages of delivery and reloading of goods from one mode of transport to another with their inclusion in the overall transportation system. That is why multimodal transportation should be considered from the point of view of the system approach as complex systems, which are characterized by integrated development of all modes of transport, terminal and warehousing, customs and financial infrastructures, regulatory support, information and technology technologies. telecommunication support of cargo flow.

The presence of a multimodal transportation operator allows to ensure the integrity and unity of the system. Based on world experience, it can be stated that multimodal transportation is a modern way of delivering goods based on logistics principles and concepts, which is an integral condition for the development of foreign trade relations today. The prospects and advantages of the existence of such a method of transportation of goods are beyond doubt. Thus, among the main advantages of multimodal transportation should be noted the following:

- 1) the possibility of delivery of goods on a logistical basis "door to door" at optimal costs (provides the choice of the optimal scheme of delivery of goods, the flexibility of the route, etc.);

- 2) the possibility of using different types of containers depending on the dimensions, chemical and technical characteristics of the cargo (containerization is a

non-negative component of the technological process of cargo delivery by multimodal transport);

3) coordinated and coordinated work of various elements of transport infrastructure (allows to optimize the total costs of the entire scheme of delivery of goods);

4) organization of transportation by one company - the operator of transport services (reduction of time for coordination of various organizational, legal and technical issues; increasing the level of safety of transportation and storage of goods).

Ensuring the effective functioning and optimal development of a multimodal transportation system requires the implementation of a number of principles, the general of which are:

- a single commercial and legal field; complexity of solving financial and economic aspects of the system operation;
- information support of all parts of the transportation process;
- organizational and technological interaction, coordination and synchronization of all parts of the transportation process; cooperation of all participants of the multimodal transportation system; integrated infrastructure development of various modes of transport.

Characteristics of the general principles of operation of a multimodal transportation system are given in table. 2.

The development of multimodal transport in any country should be based on the interaction of three key partners who are actively involved in the process of transporting goods in a mixed connection [4]:

1) a state that develops and implements national regulations on international trade and transportation;

2) service providers, including providers of transport and logistics services (carriers, freight forwarders, multimodal transport operators, etc.), which perform multimodal transportation operations in accordance with national and international trade and transport practices,

3) providers of related services involved in foreign economic relations (banking institutions, leasing and insurance companies, etc.)

Table 2.

General principles of functioning of the multimodal transportation system

№	Name	Basic provisions
1	Single commercial and legal field	Improvement of the rules of international cargo transportation on all modes of transport for the purpose of their joint use depending on the chosen criterion of efficiency of functioning of multimodal system in modern conditions of foreign trade relations; simplification of customs formalities and procedures; development and implementation of unified transportation documents of international standard for work in both domestic and foreign markets of transport and logistics services, etc.
2	Complexity of solving financial and economic aspects of the system functioning	Development and establishment of unified tariff rules for transportation of transit and foreign trade goods in international traffic; development of a method of optimal distribution of through freight between all links of the cargo delivery chain; development and implementation of a mechanism of financial liability of the quality of services, etc.
3	Information support of all links of the transportation process	Informatization is a necessary condition for the functioning of a multimodal cargo transportation system that provides planning, management, monitoring and control of cargo movement at all stages of the delivery chain "door to door"
4	Organizational and technological interaction, coordination and synchronization of all parts of the transportation process	The efficiency of a multimodal system significantly depends on its organization. The guarantor and organizer of coordinated, coordinated and synchronized work of all parts of the cargo delivery process is the operator of multimodal cargo transportation. The multimodal transport operator organizes the delivery of goods on a single transport document, which allows to ensure the appropriate level of service quality, transport safety and safety of cargo at a single through rate of freight.

5	Cooperation of all participants of the multimodal transportation system	Cooperation provides for cooperation of several business entities on the basis of voluntary contractual relations in order to increase overall competitiveness. The formation of ties on the terms of cooperation allows you to: increase the level of competitiveness of individual links in the supply chain through mutual support of other participants in the transportation process and reduce system-wide costs for the provision of transport and logistics services; improving the image of participants in the transportation process; formation of a flexible tariff policy; achieving a synergistic effect of a multimodal transportation system, etc.
6	Integrated development of infrastructure of different types of transport	The possibility of using advanced technologies of the transportation process is determined by the level of development of transport infrastructure, which can be divided into two main elements - terminal complexes and transport routes. The efficiency of a multimodal transportation system and the very possibility of its operation (due to the different capacity of freight flows and delivery speed) depends on the availability of space in the transport system and the functions of the terminals that handle cargo flows. Complex development of transport infrastructure is based on standardization of sets of cargoes (containers), vehicles, loading and unloading machines and mechanisms, etc. [1-3].

The activities of the above participants cover not only the organizational, economic, commercial or technological aspects of international transport, but also all issues related to the simplification of trade procedures and liability for the transported goods, ie they contribute to the development of a multimodal system of cargo transportation. Characteristics of the main activities of the participants of the transportation process in relation to the development of multimodal transportation are given in table. 3.

Table 3.

The main activities of the participants of the transportation process for the development of multimodal transportation (MT)

Participants and their impact on MP		Short-term period	Long-term period
State (state institutions)	Transport	Development and implementation of regulations on the organization and implementation of multimodal freight transportation	Improvement of national (regional) policy for the development of multimodal transportation, taking into account the existing requirements for transport and logistics infrastructure
	Trade	Stimulating changes in the practice of trade and foreign economic relations	Improving policies for the development of international trade and foreign economic relations
	Finance and customs	Development and adjustment of policy on control of foreign exchange transactions, conducting banking and insurance business improvement of customs legislation towards simplification of customs procedures and formalities	Improving policies and procedures conducive to the development of international trade and foreign economic relations
Providers of transport and logistics services (multimodal operators transportation)	Major	Development and implementation of measures to diversify the range of transport and logistics services offered; creating conditions for cooperation with foreign companies; increasing the degree of informatization of the	Ensuring recognition of multimodal transportation operators by banking and financial institutions, insurance companies; promoting the emergence of new organizational forms (horizontal and vertical integration); assistance in optimization and

		transportation process; application of economies of scale	reorganization of transport and logistics services; ensuring the best image of the multimodal transport operator
	Small	Creation of conditions for cooperation with foreign companies; increasing the degree of informatization of the transportation process	Promoting the entry of new operators of transport and logistics services
Consumers of transport and logistics services	Regular/ large consignors (export organizations)	Preservation of the possibility of using separate transportation; simplification of cumbersome procedures; minimization of risks associated with transportation; improving the quality of services (reliability); reduction of total logistics costs; promoting the introduction of modern information technologies	Motivation of multimodal transport operators to create partnerships in the field of transportation; assistance in improving supply chains; stimulating the rational use of accumulated funds for promising innovative projects
	Sporadic/small shippers (manufacturers)	Preservation of the possibility of using separate transportation; assistance to shippers' organizations in solving their problems	Creating opportunities for non-traditional exports; stimulating the rational use of accumulated funds for promising innovative projects; expanding the participation of producers in international trade

It is important to emphasize that the activities of the participating partners in multimodal freight are not limited to the impact of each of them on the transportation process, but also involves the implementation of certain measures in relation to each other on the development of international trade and transport. Typical direct interactions of participants-partners in multimodal transportation are presented in table. 4.

Table 4.

Typical directions of interaction of participants-partners on multimodal transportation

Participants-partners in multimodal	State	Suppliers transport and logistics Consumer	Transportation Services transport logistics services
State	<ul style="list-style-type: none"> - simplification of customs procedures and formalities; - liberalization of control over foreign exchange transactions, ie 	<ul style="list-style-type: none"> - provision of transport infrastructure; - introduction of legal requirements (licenses); - adoption of a system of financial pledges for the implementation of the agreement; - liberalization of services 	<ul style="list-style-type: none"> - development and implementation of export expansion strategy; - development and implementation of import replacement strategy; - introduction of an effective system of customs clearance and storage of goods, etc.
Suppliers of transport and logistics services -	<ul style="list-style-type: none"> lobbying / implementation of the thousand in favor of the development and implementation of the necessary normative legal acts 	<ul style="list-style-type: none"> - ensuring the growth of competence and professionalism of profile organizations; - search and implementation of effective methods logistics management of the 	<ul style="list-style-type: none"> - transport marketing-but - logistics and trade economic services; - establishing stable relationships with potential customers; - assessment of consumer requirements and creation of conditions

		<p>system of transport and logistics services;</p> <ul style="list-style-type: none"> - introduction of innovative technologies in transportation process, etc. 	<p>for their satisfaction, etc.</p>
<p>Споживачі транспортно-Логістичних послуг Consumers of transport Logistics services requirements for goods, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lobbying for the implementation of the thousand in favor of the development and implementation of the necessary normative legal acts 	<ul style="list-style-type: none"> - long-term partnership with the chosen supplier of transport and logistics services; - raising the level informatization technological processes; - search for profitable competitive propositions, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - improvement of procedures for the application of commercial practice; - Establishing strong partnerships with shippers; - the best understanding

Multimodal transportation of goods, as a rule, is carried out along international transport corridors, provides the closest integration, based on the unity, interaction and coordination of all links and participants in the supply chain in organizational, legal and technical-technological aspects.

Taking into account the European experience of multimodal transportation, the formation and development of this type of transportation in Ukraine is quite relevant and requires addressing a number of issues related to the organization of transportation on existing and new routes, primarily through harmonization with European Union standards.

Due to the difficult geopolitical situation, road and rail transport have reoriented their traffic to the West, and those companies operating in Kazakhstan and Kyrgyzstan that have to fulfill their contractual obligations have been forced to look for alternative routes.

Given the general trend towards Ukraine's rapprochement with Western Europe, the rapid growth of trade with the European Union in the future, as well as

the entry into force on January 1, 2016 of the Free Trade Agreement between Ukraine and the EU. Since the entry into force of this agreement, the European Union has become a major trading partner for Ukraine. Increasing demand for passenger traffic due to the introduction of a visa-free regime, railways need to take care of closer transport links with Poland. Therefore, a very important project is the electrification of the section Kovel - Volodymyr-Volynskiy - Izov of the regional branch "Lviv Railway" (operational length - 74.7 km.).

Its implementation will increase the efficiency and speed of cargo transportation in the direction of the LHS line (wide-gauge branch 1520 mm in Poland with a length of 400 km from the border to Slavkuv).

Another promising area of road-rail cooperation in the future is the Chinese-initiated construction of a high-speed railway from Europe to China, which runs the route London - Paris - Berlin - Warsaw - Kiev - St. Petersburg - Moscow - Ekaterinburg - Astana - Irkutsk - Ulaanbaatar - Beijing. The growth of trade between Ukraine and the EU, as well as between the EU and China, Russia and India has led to the initiative to build this highway, and may allow Ukrainian transport companies to offer customers a profitable way of combined transportation [7].

The second direction of use of multimodal transportations is the combined automobile-sea transportations. This direction is focused on the use of possible multimodal terminals of seaports of Ukraine.

Referenses:

1. Carlo H. J., Vis I. F. A., Roodbergen K. J. Storage yard operations in container terminals: Literature overview, trends, and research directions. *European journal of operational research*. 2014. Jun. Vol. 235. № 2. P. 412–430.

2. Darabann S., Stefanescu P., Crisan R. Economic Benefits of Developing Intermodal Transport in the European Union, *Annals of the University of Oradea: Economic Science*. 2012. Vol. 1(2). P. 81–87

3. Strelko O., Kyrychenko H., Berdnychenko Y., Hurinchuk S. Automation of Work Processes at Ukrainian Sorting Stations. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7(2.23). P. 516–518.

4. Соколова О.Є. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні -//*Економічний простір* -2014, №83. С.91-103

4.2. Development of international multimodal transport and technological systems

The transport-technological system can be considered as a form of organization of the transport process, which ensures the unity of organizational, technical, technological, economic and commercial-legal solutions for the transportation of goods with the greatest economic efficiency. The economic effect of the TTS can be obtained only with a systematic approach to the application of its main elements, namely: rolling stock of various modes of transport, berths, warehouses, access roads, loading and unloading equipment, automation and control, means amalgamation.

Modern cargo delivery technologies have significantly evolved in comparison with traditional modes of transportation and transformed the cargo spaces themselves. Thus, in international transportation, the most common trend in the organization and implementation of the cargo delivery process is the consolidation of cargo spaces and containerization, which ensures the intensity of cargo operations by reducing delivery time, saving labor and energy costs, simplifying paperwork.

Any TTS are formed on the principles of combining different types of transport, the possibility of dividing vehicles into component parts, consolidation of cargo units, a single (non-transshipment) technology that covers the process of delivery of goods from sender to recipient.

The development of non-transshipment technologies is associated with the formation of unified technical and technological methods of fast and efficient transportation of goods in a mixed connection. As a result, package and container transportation became widespread, which in turn contributed to the development of trailer, piggyback and road trailer systems.

In addition, the emergence of TTS has helped to change the traditional practice of transporting goods from point to point (from port to port, from port to station, etc.) to a modern system of end-to-door delivery of goods.

The introduction of new TTS in the practice of international transport has created technical and technological conditions for the evolution of freight transport in a mixed connection (multimodal, intermodal, combined).

In accordance with the Draft Law of Ukraine "On Multimodal Transportation":

- multimodal transportation - transportation of goods by two or more modes of transport on the basis of a multimodal transportation agreement, and is carried out under a multimodal transportation document;

• combined transport of goods - multimodal transport of goods by one and the same transport unit without overloading of cargo when changing the mode of transport, where most of the route is by sea, river or rail transport, and the route is as short as possible [3].

Multimodal transportation involves the use of different modes of transport and methods of transportation in order to reduce delivery time, cost, preservation and improvement of other indicators. Multimodal technologies are distinguished depending on the composition of the TTS (table 1).

Table 1

TTS in a multimodal connection

<i>Types of TTS</i>	<i>Interaction of modes of transport</i>
trailer, trailer and road trailer systems	in the interaction of road and rail transport
"river-sea" systems and roller "ro-ro" systems	in the interaction of inland water and sea transport
lighter systems and ferry systems in the presence	of a multimodal system of water transport that interacts with land
container and package transportation	when performing transportation with the use of containers and packaged goods

Container transportation system. All modes of transport can be used to transport goods in containers, but the main flow of international container traffic is served mainly by sea. Recently, there has been an increase in the volume of rail transport of containers. Road transport in international transport is usually used only for the delivery of containers from the port or railway station to the final consumer and from the sender to the port or station.

Package transportation system. It is used for transportation of tare-piece and long-term cargoes formed by means of packing in transport packages which provide in the course of transportation safety of cargoes, possibility of mechanized performance of cargo works and effective use of loading capacity and capacity of vehicles.

A transport package is an enlarged cargo unit formed of several cargo units as a result of the use of packaging tools [1].

Trailer transportation system. This system of transportation provides for the relocation of railway cars on trailer carts (car trailers) on highways from the railway station to the destination. Such movements are not widespread and are used when the recipients of the goods do not have access tracks.

The main advantage of trailer and piggyback transportation: elimination of pro-intermediate loading and unloading operations, which ensures the safety of cargo, fast delivery, relatively low costs.

Piggyback transportation system. Mixed transport, in which railway platforms carry cargo modules (cars, trailers, semi-trailers, detachable bodies), is called piggyback transport.

Currently, there is a tendency in the world to increase transportation under mixed schemes (piggyback transportation) mainly in international traffic and the expanded use of specialized rolling stock. The most common piggyback transportation is in Western Europe. In Italy, Switzerland, and Austria, piggyback trains run regularly on a clear schedule. In accordance with the Agreement on International Freight Transport (Annex 1 to the SMGS), Ukraine transports trailers in international traffic.

The technology of the Lohr railway system is modern, which allows to load standard road semi-trailers on railway platforms without the need for a crane. This technology is used in intermodal transport, mainly between France and Italy. In 2020, the system was introduced in Swarzędz at the CLIP intermodal terminal.

In Ukraine, there is a specialized train of the combined type "Viking" on the route Chernomorsk (Ukraine) - Minsk (Belarus) - Klaipeda (Lithuania). The largest share of the route falls on Ukraine (44.0%) at a higher speed of transportation (about 34 km / h). The length of the route within Ukraine is 778 km, Belarus - 554 km, Lithuania 434 km.

The Yaroslav piggyback train on the route Ukraine (Kyiv-Lisky - Izov) - Poland (Ludin - Slavkiv) was organized in connection with the interest of Ukrainian truckers transporting goods to Western Europe [2].

In 2021, CargoBeamer began construction of three innovative rail freight terminals in Calais (France), Caldenkirchen (Germany) and Domodossola (Italy). The equipment on them will allow you to quickly and safely load car trailers on railway platforms. The deadline for project implementation is 2022. The new terminals will use automatic loading and unloading technology with a daily capacity of up to 900 semi-trailers of all types on railway platforms.

In 2020, the piggyback route from Tilburg station (Netherlands) to Rzepin station (Poland) started operating. Container routes are becoming increasingly popular in the EU, as they save fuel, reduce carbon emissions and avoid costly transfers from cars to car bodies.

In order to build a piggyback route between Central Europe and the Baltic States, LG Cargo, PKP Cargo and CargoBeamer in 2020 tested railway services for the

transport of cars with cargo on the route from Lithuania to Germany. In one train at the same time transported 22 semi-trailers for trucks. The route connects the Kaldenkirchen intermodal terminal in Germany, located 6 km from the Venlo railway station (Netherlands), and the Lithuanian station in Szestochki, which is located near the border with Poland.

Road trains. Road train - a car or high-speed tractor of the car type with one or more trailers, designed to transport goods. The identification marks must be installed on the road train: three orange lanterns, located horizontally above the front of the cab (body) with gaps between the headlights from 150 to 300 mm.

The main advantages of a road train over a car: a significant increase in load capacity; reducing the load on the axle by increasing the number of axles can dramatically reduce the cost of construction and maintenance of roads; reduction of operating costs per 1 t / km of transported cargo; reduction of fuel consumption by 20-30% per ton of transported cargo; reduction of staff costs.

Ordinary trucks are most often used as tractors for small-capacity road trains. For cars with a large load capacity - special cars (eg YaAZ-210G, YaAZ-210D), which have high traction properties.

The three-link road train first appeared in Germany. Today, in a country like the Netherlands, there are 500 three-link road trains, which mainly carry out container transport. In Finland, on domestic roads, a road train is used, which consists of two trailers of forty meters or four trailers of twenty meters. In Sweden, experiment with road trains with a gross weight of up to 90 tons.

In European countries, there were restrictions on the length and load capacity of road trains: length up to 25 meters, gross weight 60 tons. Today, the gauge of a road train should not exceed 30 meters in length, and the road train itself should fit in 76 tons of total weight.

In the United States, road trains are also commonly used, but there are some difficulties associated with different legal requirements for their carrying capacity and length in different states. The maximum standards are set in the state of Michigan: the total weight of the road train is up to 86 tons, many wheel axles to reduce the load on the road.

In Australia, where the distance between settlements is huge, road trains on the continent are in full use. This is also facilitated by the level of the route. Road trains carry up to 500-600 tons of cargo at a speed of 100 kilometers per hour. Most road trains have no more than 4 trailers. In 2006, a new world record was set in Clifton, Queensland: 104 trailers with a total length of 1474.3 m.

Road trailer transportation system. Road trailer - a trailer with a combined or interchangeable running gear for driving on highways and railway tracks. Its carrying capacity is 20 tons. Modernized semi-trailers are used for road trailer transportation.

Roller transportation systems. Roller system ("ro-ro" system) is the transportation of goods on seagoing vessels, in which loading and unloading is carried out horizontally. Intensive shipbuilding for this technology began in the late 60's of the twentieth century. Ro-Ro transportation today occupies one of the most important places in sea freight between countries located on different continents.

In areas where there is a large flow of perishable goods, rollers carry refrigerated containers. The coastal countries of such regions have a well-developed network of roads and railways, so there is a developed multimodal water-road and water-rail connection with the use of roller boats.

River-sea system. In Europe, the first river-sea ships were used for international traffic in 1955 on the route Germany-Scandinavia. The leading role in the use of such vessels belongs to the United Kingdom.

Various technological schemes can be used during river-sea transportation. The most significant technology is currently considered non-transshipment, or intermodal, if there is a possibility of passage of vessels in the water area, which eliminates the transshipment of goods on the route.

Currently, mixed river-sea vessels are in the greatest demand among Ukrainian shipowners among various types of cargo vessels. This is due to the lack of deepwater ports and the problem of delivering cargo to these deepwater ports by rail and road.

A feature of the Ukrainian scheme "river terminal - raid transfer complexes" is the combination of a fairly large river shoulder on inland waterways and a relatively small sea shoulder. An example of a modern river-sea mixed tanker is the tanker Mukhalatka. The maximum speed of the tanker is 12.5 knots in the maximum ballast.

In 2019, the longest specialized crane vessel of the "river-sea" class under the flag of Ukraine - the 140-meter NIBULON MAX was put into operation. This is a self-propelled floating crane with cargo holds with a capacity of 13,400 cubic meters. For service of cargo holds, and also carrying out loading and unloading works, in the conditions of port and on open raid in the sea on the vessel two full-turn cargo cranes like CBG360 from the German firm Liebherr-MCCTEC RostockGmbH with the maximum loading capacity of 45 tons and booms - 36 m. Productivity of crane parts - 18 thousand tons / day.

Lighter systems. Lighter systems have been used in world practice since the 1970s. A feature of all types of lighter systems is that the main dimensions of lighters correspond to the size of river barges in the areas served. For example, Lesch-type lanterns focus on the parameters of European and Rhine barges, CB on the parameters of the American barge and the Danube-Main barge, Bako type, taking into account their use on the coast of Africa, Bakat lantern parameters are selected taking into account the restriction of inland waterway ways of England.

On LASH vessels (the most common in the world) 48-89 lighters are loaded, "Seebee" - 26-39 lighters, BACAT - 12-79 lighters.

Unique is the nuclear light locomotive "Pivnichmorshlyakh" - an icebreaker and the largest of the world's four non-military merchant ships with a nuclear power plant. In 2020, it underwent current repairs. The vessel is designed to transport cargo in lighters and containers in the remote northern areas, able to follow independently in ice up to 1 m thick.

Dry cargo Porada (type "Sormovsky") - a ship of the class "river-sea". The owner and operator of the vessel is ArgoShippingGroup.

Ferry systems are one of the first types of TTS, which became widespread in the world practice of transportation of goods, passengers and rolling stock in the twentieth century.

The main purpose of the ferry system of crossings - transportation of railway cars and vehicles on special ferry vessels, deadweight 5-20 thousand tons. On the ferry cars accumulate through the stern of the vessel. The elevator is used to supply the cars to the hold and to the upper deck.

From a technical point of view, a ferry is a complex engineering structure with lifting devices for lowering wagons to the lower decks during loading and lifting them up during unloading. The whole ferry system also includes shore and ship receiving devices in the form of bridges and mobile cantilever tracks connecting the rail track on the ferry with stationary tracks on shore; train and car storage areas; information system for organizing and managing the loading process.

River ferries are usually of a simpler design. Ferries with the simplest way of movement by means of ropes and traction winches are used on non-navigable rivers of small width, and tugboats or tugboats provide ferry movement on wide rivers. Piers are being built to moor the ferry to the shores and load it. Self-propelled ferries are used on wide rivers - vessels that have a drawbridge for communication with the shore.

In 2006, the Finnstar cargo-fat ferry was built by the Italian company Finnlines. Its length is 219 m, width 30 m, height 50 m. The rum has 4 cargo decks,

which can accommodate 276 trailers and trailers, 133 cars. There are 201 cabins for 550 passengers on 3 passenger decks. The maximum speed of the ferry is 50 km / h. The ferry can be deployed on site, for this it has two perpendicular deck jet engines, with a capacity of 2000 kilowatts each. On the Helsinki-Travemünde route, the ferry consumes about 125 tons of diesel fuel, and a total of up to 1,000 tons of fuel is placed in the fuel tanks.

The VilniusSeaways passenger ferry is certified by the Guinness Book of Records as the largest ship on the planet in the class of road-rail passenger ferries. VilniusSeaways was built in 1987 in Germany. It is currently flying the Lithuanian flag. Length 191 m, width 28 m. Displacement - 22,340 tons. Two freight decks can simultaneously take on board 50 universal rail cars and 50 heavy trucks. The ship has 110 passenger seats in cabins and 24 seats.

The multimodal terminal of the Black Sea Sea Commercial Port specializes in servicing railway and ferry lines, as well as ro-ro vessels. Two railway ferries and two vessels with horizontal loading can be processed simultaneously. The terminal has independent entrances for cars and vehicles. In the railway-ferry connection, the complex is the center of two main railway-ferry lines operating in the Black Sea: Chernomorsk (Ukraine) - Varna (Bulgaria) - Poti / Batumi (Georgia); Chor-nomorsk (Ukraine) - Derince (Turkey). On the railway-ferry lines there are Ukrainian automobile-railway ferries "Heroes of Shipka" and "Heroes of Plevna" (capacity 60 passengers, 108 railway cars / 90 16-meter trucks / 700 cars), a ferry under the Georgian flag-ferry "Greifswald" »(Capacity of 150 passengers, 103 railway cars / 90 16-meter trucks / 750 cars), ferry" Kaunas Seaweiss "and" Vilnius Seaweiss ". The average time of sea crossing from the Black Sea to Poti / Batumi, as well as in the opposite direction - 48 hours.

Ferries are not an independent way of delivering goods and are part of multimodal (mixed) transportation. The use of ferry crossings in international transportation eliminates many problems associated with the delivery of oversized and heavy cargo, as well as reduces transport costs and transportation time.

Referenses:

4. Carlo H. J., Vis I. F. A., Roodbergen K. J. Storage yard operations in container terminals: Literature overview, trends, and research directions. *European journal of operational research*. 2014. Jun. Vol. 235. № 2. P. 412–430.

5. Darabann S., Stefanescu P., Crisan R. Economic Benefits of Developing Intermodal Transport in the European Union, *Annals of the University of Oradea: Economic Science*. 2012. Vol. 1(2). P. 81–87

4.3. Ecological aspects of development of transport flows of administrative centers

Having analyzed the current state of transport in the Mykolaiv region and the impact of transport on the ecology of the city, we can offer directions to improve transport and the environmental situation:

1. Update the electric transport platform and route network by upgrading tram fleets, such as purchases from the Lviv machine-building corporation Electron, on the terms of leasing or loans, or at the expense of loans from EU financial institutions. Following the example of FH "Nibulon", 70% of whose fleet is leased.

2. Pave new routes, for example: to develop trolleybus flights to the ship district of the city. This will reduce traffic in the city during rush hour and reduce the number of people in minibuses.

3. Provide the city with new rolling stock to upgrade and re-equip the city's electric transport.

4. Introduce and improve road traffic schemes that will create a uniform and rational transport load on the roads. Thus, the central streets will be relieved of constant traffic.

5. Purchase, if possible, rolling stock of urban transport of the type "euro - 4, 5", which will significantly reduce the amount of emissions into the atmosphere and the impact on the environment of the city.

6. If possible, re-equip road transport with natural gas and biological gas, which will improve the ecology of the city.

7. Purchase, lend or lease high-capacity buses, following the example of the leading countries of the European Union, which would reduce the number of taxis in the city, thereby reducing emissions.

8. Create measures to restrict the movement of certain modes of transport (technical condition of which does not meet environmental requirements).

9. To create and develop alternative ways of transportation, especially in the central part of the city: electric individual vehicles, bicycles, provided that bicycle paths are built in the city.

10. Set up regular control of the passage of urban vehicles, passenger, technical inspection, research on the content of carbon monoxide in exhaust gases and smoke.

11. Use more water transport for intercity transportation. Following the example of JV Nibulon LLC, which has been building transshipment terminals for

several years in a row, has its own fleet and is developing river logistics, actively reorienting freight flows from highways to river ones.

12. To create and introduce measures concerning prevention of dirty motor transport on the street of the city of nikolaev.

having analyzed the road transport infrastructure and the strategic development plan of the city, we will summarize the measures that will help reduce emissions into the atmosphere and improve the environmental condition of the city:

1. To start work on the implementation of the project to build a bridge across the southern bug river, in order to reduce the flow of trucks through the historic city center. thus, the japanese company jica has already considered the previously proposed technical proposals for the construction of the bridge, and is now studying the possibility of using the latest japanese technologies in the implementation of the project.

2. We propose to create a network of traffic lights and lying policemen on the central and busiest streets of the city, which will help reduce congestion during traffic. this will reduce the amount of harmful emissions into the atmosphere.

3. Lay a solid and high-quality road surface on all city and yard roads.

4. In the future, if investors have the funds, we propose to improve the transport interchange at the intersection of zhovtnevyi avenue and the railway station, near the market and the ship district of mykolayiv on kherson highway by building bridges or underpasses.

5. Lay a durable and high-quality pavement on the ingulsky bridge, through which passes a route of international importance, which will reduce the number of accidents and traffic during rush hour, which in turn will increase the environmental friendliness of the city.

6. Continue to create overground or underground passages in the city. namely, in the area of soborna street - central avenue and kolos market. this will reduce congestion and downtime of cars at traffic lights, which is why it will reduce the amount of exhaust emissions.

7. Carry out repair and restoration of the road surface from the residential district "alluvium" on industrialnaya street (there is a grain terminal of jv "nibulon") to the city center, which will reduce congestion and traffic, especially in the season of grain exports, which in turn will lead to improving the environmental friendliness of the city.

8. Increase the height of curbs, lawns and flower beds to prevent soil erosion on the city road and reduce dust formation, especially in summer.

9. To restore the process of air aeration, by watering the road surface, lawns.

Our proposed measures that require significant investments and investments (leasing, loans) for the purchase and re-equipment of fleets, construction of bridges and underpasses can be implemented after overcoming Ukraine and the world economic crisis caused by the effects of the pandemic on the world economy.

But now local authorities can take measures that will help improve the environment and will not require significant financial investment:

- restrict the movement of freight transport in the city in the summer until 22.00;

- to increase the volume of cargo transportation by inland water transport;

- more frequent cleaning of streets and aeration of the road surface, which will reduce dust formation in the city;

- during the quarantine measures, treat roads and public transport stops with disinfectant solutions;

- raise the curb, which will prevent soil erosion on the roadway;

- if possible, equip bicycle lanes (make project documentation, involving students and teachers of engineering specialties, volunteers).

Residents of Nikolaev always cared about an ecological condition of the city. The current distribution of the use of modes of transport in Mykolayiv shows that public and individual transport is 60.9% of the total (Fig. 1).

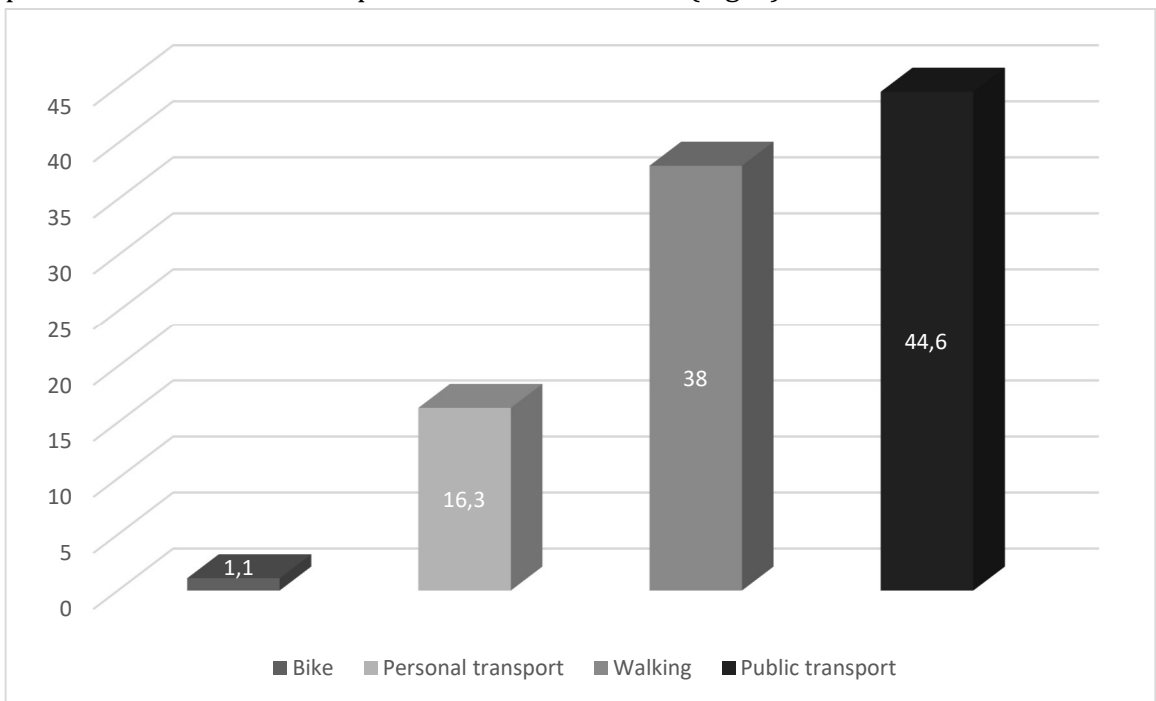


Figure 1 – Actual distribution of use of types of transport in Nikolaev [1]

So, having analyzed the distribution of the use of modes of transport in mykolayiv, we conclude that bicycle travel is only 1.1% of the total, so we propose to introduce bicycle traffic in the city, which would reduce emissions.

According to opinion polls conducted by urban progress llc, 1.3% of the city's residents will change from public transport to bicycles in the future. Due to the increase in the number of cyclists on the roads, the mileage of road transport is expected to decrease. this phenomenon will reduce emissions of harmful substances into the atmosphere and wear of the road surface [2].

One of the harmful substances released during the movement of vehicles is co - carbon monoxide. it occurs in the process of incomplete combustion of fuel, and is released into the air from exhaust gases. Another carbon compound is co2 - european union regulations do not include it in their emission standards for vehicles, however, the only thing that affects the amount of its emissions into the atmosphere - fuel efficiency and quantity. Regulatory emissions of carbon compounds are 26.4 g per liter of diesel fuel. after all, the most part of public transport in nikolaev uses diesel fuel.

In the available internet resources there is no information, concerning emissions of harmful substances in the atmosphere, the motorized vehicles in nikolaev. however, it is possible to draw conclusions based on eu data on co2 emissions; about 130 grams of carbon dioxide is emitted by the average car per 1 km [3].

After analyzing the statistics, we can calculate the share of CO2 emissions from the total number of individual transport:

$$1095043,9 * 0,13 = 142355,705kg (142,36 \tau.)$$

That is, if 142,355,705 kg of CO2 emissions account for 16.3% of personal transport movements, then 1 percent will be equal to:

$$\frac{142355,705}{16,3} = 8733.479kg (8,73 \tau.)$$

It follows that for 1.3% of those people who change to bicycles, the amount of emissions will be reduced by:

$$8733,479 * 1,3 = 11353,522 kg (11,35 \tau.)$$

Based on the fact that in Ukraine, the requirements for engines are much lower than in the European Union, we can assume that the amount of emissions in our reality is higher than in the calculations.

If we take into account that public transport uses about 20 liters of fuel per 100 km (0.2 l / km), the total mileage of all minibuses per day is 191751 km, the total CO2 emissions are:

$$191751 * 0,2 * 2,64 = 101244,528 \text{ kg (101,244 т.)}$$

The total daily emissions of trams and trolleybuses are 0.225 and 0.142 kg / km, respectively, and their total turnover is 11896 km for trams and 14870 for trolleybuses.

That is, the total daily emissions by trams and trolleybuses are:

$$0,225 * 11896 = 2677 \text{ kg (2,677 т.) for trams.}$$

$$0,142 * 14870 = 2113 \text{ kg (2,113 т.) for trolleybuses.}$$

And the expected reductions in CO2 emissions per day for various transport systems will be:

$$\frac{(101\,244,528 + 2677 + 2113)}{100} * 1,3 = 1378,44 \text{ kg (1,378 т.)}$$

Based on the calculations, we will offer the following measures for the introduction of bicycle traffic in Mykolayiv at the expense of public organizations and the platform of entrepreneurs "Dream Action" (which today has begun to install bicycle parking in the city): to introduce free traffic rules for cyclists ; create bicycle paths that will be safe and convenient to use; develop and create structures for parking bicycles at bus stops, near shopping malls, libraries, etc .; to develop and implement parking for bicycles on existing parking lots; create and implement a project to install traffic lights for bicycles, road signs, etc.

Thus, improving the ecological condition of the city by introducing bicycle traffic will not only reduce the amount of harmful emissions into the atmosphere, but also reduce the wear of the road surface, reduce traffic during peak hours and reduce the amount of fuel used. 1,378 tons will cease to be emitted into the air. CO2 daily, which will improve the ecological condition of the city and region.

Our proposed measures that will increase the city's environmental friendliness and require significant investments, investments (leasing, loans) for the purchase and re-equipment of fleets, construction of bridges and underpasses can be implemented after overcoming Ukraine and the world economic crisis caused by the pandemic impact on the world economy.

But now local authorities can take measures that will help improve the environment and will not require significant financial investment:

- restrict the movement of freight transport in the city in the summer until 22.00;
- to increase the volume of cargo transportation by inland water transport;
- more frequent cleaning of streets and aeration of the road surface, which will reduce dust formation in the city;
- during the quarantine measures, treat roads and public transport stops with disinfectant solutions;
- raise the curb, which will prevent soil erosion on the roadway;
- if possible, equip bicycle lanes (make project documentation, involving students and teachers of engineering specialties, volunteers).

Based on research, we will propose the introduction of bicycle traffic in mykolayiv, which will reduce the amount of harmful emissions into the atmosphere, wear of the road surface, traffic during rush hours and reduce the amount of fuel used.

References:

1. The concept of the project: Integrated development of Nikolaev 2030 [Electronic resource]: [site]. Mykolayiv. Access mode: http://mobility.mk.ua/data/bicycle_mobility_development_plan_mykolaiv.pdf
2. Official site of FH NIBULON LLC [Electronic resource]: [site]. Mykolaiv. Access mode: <https://www.nibulon.com/>
3. Kuchmenko, V.O. Analysis of the current state of urban passenger transport management. Strategies of innovative economy of Ukraine: problems, prospects, theoretical and methodological aspect: materials International. scientific-practical Conf., Dec. 16-17. 2011. K.: Kents, 2011. S. 38

Part 5

**TRANSFORMATIONAL
PROCESSES IN THE
EDUCATIONAL SPACE:
PSYCHOLOGICAL AND
PEDAGOGICAL ASPECTS**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ
ПРОЦЕСИ В ОСВІТНЬОМУ
ПРОСТОРІ: ПСИХОЛОГО-
ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ**

5.1. To the problem of experimental research of political socialization of students

An analysis of the political situation in recent months shows that a significant part of Ukrainian youth is interested in the country's political life, some of them are actively arguing on political issues in real life and on social networks, and some young people are actively involved in political life.

The diversity of value-oriented preferences of Ukrainian citizens has become one of the main characteristics of Ukrainian society. In this regard, there are a number of issues directly related to the process of political socialization. Of particular interest is the youth period, because this age is the most "sensitive" to socio-political changes taking place in society, because in this period of life is the active formation of personality takes place. Scholars are unanimous in the fact that the characteristic features of this age period are youthful maximalism and youthful rebellion. E. Erickson believed that whatever the source of identity, the main event of adolescence is the achievement of generativeness. He explains generativeness as an attempt to perpetuate oneself by making a long-term and significant contribution to the world around [3, 14].

Certain aspects of political socialization were considered in the works of both domestic and foreign scholars. The object of researchers' attention is the nature and mechanisms of this process (G. Lasswell, J. Almond, S. Verba), the age periodization of political socialization (D. Easton, J. Dennis), the possibilities of various institutions of socialization (H. Remschmidt), efficiency educational technologies and educational techniques at different stages of socialization (W. Bronfrenbrenner), the role of conventional norms in the regulation of the socialization process (E. Bern, E. Erickson), etc. [2,3,9].

In Russian and domestic scientific literature, the problem of socialization of the individual is analyzed in philosophical, socio-psychological and psychological-pedagogical dimensions. Some aspects of the formation of consciousness and regulation of behavior were considered in the works of L.P. Igueva, V.A. Petrovsky, S.L. Rubinstein, socio-psychological aspects of personality development are revealed in the works of K.O. Abulkhanova-Slavskaya, B.G. Ananieva, G.O. Ball, A.O. Derkach, V.O. Vasyutynsky, L.M. Karamushka, M.N. Korneva, L.Ye. Orban - Lembrick, V.O. Tatenko, T.M. Titarenko; mechanisms of social interaction, the problem of social roles performed by the individual, the age specificity of the socialization process are reflected in the works of G.M. Andreeva, I.S. Kon. Mechanisms for increasing the efficiency of socialization through the educational process are considered in the

research of M. Boryshevsky , I.V. Zhadan, S, A.B. Mudrik. General problems of political socialization, the essence and content of this process are analyzed in the works of V.V. Moskalenko, M.I. Piren; conceptual bases of parameters of political socialization are presented in scientific achievements of V.T. Cibi; socio-psychological problems of youth in the process of political socialization were studied by N.M. Dembitska, N.M. Yuri and other scientists [2, 5, 6, 7] .

Selected areas of research objectively reflect the essence of the phenomenon of political socialization, socio-political factors of political socialization of student youth are still almost unexplored.

The purpose of this phase of the study to lay the experimental study of the factors of political socialization of students.

Tested in this study were the students of 2-5years of study of Vinnytsia State Pedagogical University named after M Kotsiubynsky (100 men and 100 women). The experiment took place in September 2021.

At the first stage of the experiment, a questionnaire and a conversation with each of the students were used to study the attitude of each respondent to political events in our country, personal participation in these events, as well as to identify individual factors of political socialization. The questionnaire we used contained 20 questions, which, in particular, revealed the confidence of student youth in the Verkhovna Rada, the government, and the incumbent president .

There were two possible answers: "yes" or "no". The task of the respondents was to carefully read the instructions to the questionnaire and answer the questions .

According to the results of the survey, when asked whether students are interested in the problems of Ukrainian political life, student youth answered: "yes" - 78%, "no" - 22 %. The question: "Are you satisfied with the political situation now in Ukraine ?, replied" yes "- 12%" no "- 88%."Does Ukraine need a Maidan today?" The answer was: "yes" - 51%, "no" - 49%."Do you trust the Verkhovna Rada?" "Yes" - 4%, "no" - 96 %. "Do you trust the current government?" "Yes" - 7 %, "no" - 93 %. "Did our president confirm your expectations ?" "Yes" - 27%, "no" - 73 %. "Does Ukraine need a second state language?" Answered: "yes" - 7%, "no" - 93 %. One student commented on the question: "I don't care what language my president announces that the war in my country is over." To the question: "Does Ukraine need to join the European Union?" - answered: "yes" - 97%, "no" - 3 %.

Thus, referring to the results above as told and a few questions of the same plan, current college students are interested in Ukraine's political life and trying to keep abreast of political affairs. Young people are dissatisfied with the

political situation in Ukraine at that time. Modern youth did not trust the parliament, government or president. Most young people believed that at that time Ukraine needed a Maidan. . Most students were dissatisfied with the government and the president in general. Volodymyr Zelensky did not confirm the expectations that modern youth had hoped for. .

At the next stage of our study, we analyzed the gender differentiation of factors of political socialization.

The obtained results can be described as follows: half of all respondents who are interested in the problems of political life are boys, half - girls. Among those dissatisfied with the political situation in Ukraine at that time were 63 % boys and 37% girls. However , boys (49%) are generally more satisfied with their lives than girls (43 %). Many of the boys said that their lives were affected by political situation, COVID (44%), and before the socio-economic and political situation was definitely better than today (70%), whereas the position of women in this regard, the less radical, respectively, twenty and sixteen percent answered in the affirmative to these questions. As for the financial situation, it has changed for the worse for boys and girls . Boys and girls claim that their lives depend more on themselves than on other people, that a person is the creator of his or her own life. Both boys and girls are interested in political life .

Young men and women believe that many of those raised in Soviet times (parents) are unprepared for business . Children refuse to imitate this position, linking positive changes in life with their own activity.

In the first phase of our research we conducted for determining the value orientations procedure . (Table 1) .

Table 1.

Political value level in the structure of consciousness of student youth,%

Values of the political level	Level of representation of values ,%					
	Emotional		Cognitive		Di is practical	
	18-19 years of age	20-22 years of age	18-19 years of age	20-22 years of age	18-19 years of age	20-22 years of age
Activity	3	6	2	4	2	1
Leadership	1	3	1	2	1	1
Peace and stability	34	41	32	38	2	2
Interest, awareness	7	16	6	13	2	7

Value orientation to political peace and stability is quite significant at the emotional and the cognitive level revealed student distrust and criticism of current politics. The distinction in gender differentiation regarding the political life of Ukraine confirmed the higher male interest in the political situation in our country. Vinnytsia men proved to be more active participants in the political process. The nature of the influence of personal parameters (features of the motivational sphere, cognitive style of interpersonal interaction, value-semantic orientations) on the formation and features of the manifestation of ideological and political guidelines, political value orientations and political behavior of student youth is determined. The nature of a particular ideological direction is psychologically determined by a combination of characteristics of the cognitive style of interpersonal interaction and value-semantic orientations, which allows to identify psychological types of supporters of existing political ideologies among student youth.

The study provides an opportunity to draw conclusions and recommendations that have theoretical and practical significance:

1. The analysis of the scientific literature on the problem of research is carried out and its leading directions are defined. The set of political views, beliefs, values, attitudes of the individual, combined into individual cognitive schemes of perception and reproduction of political reality, determine the nature of political behavior, level and direction of political activity of the individual.

2. As a result of empirical research revealed socio-psychological factors influencing the process of political socialization of student youth in modern conditions of development of Ukrainian society.

3. The structure of ideological and political preferences of young students of Vinnitsa region composed basically the ideological directions. There was a political gap between the actualization of political value orientations at the emotional, cognitive and effective-practical levels of perception, reducing the intensity of their manifestation at the cognitive level and low representation at the effective level. The main political engagement among politically active young students were cognitive electoral. The main psychological determinants of the manifestation of the political value level of consciousness are the general structure of value orientations, in which the leading place is occupied by the values of the social, ethical and cognitive levels.

The results of the study make it possible to outline the prospects for further theoretical and practical developments arising from its context. In particular, longitudinal studies of the dynamics of formation and manifestation of political

culture of student youth, more detailed analysis of cognitive-reflexive mechanisms and actualization, determination of features of manifestation of political culture in different age, gender, regional, professional groups can be researched.

References:

1. Boryshevsky M.I. Development of self-regulation of schoolchildren's behavior. Author's ref. dis. ... Dr. psychol. Sciences. K. 1992, 77 p.
2. Vasyutynsky V. Interactional psychology of power. K., 2005. 492 p..
3. Kon I.S. Psychology of early youth. M. : Enlightenment, 1 989 . 255 p.
4. Petrovsky V.A .The concept of reflected subjectivity in the concept of personalization / VA Petrovsky // Experimental methods of research of the person in collective. - M., 1985, ch. IV - P . 33-43
5. Piren M.I. Fundamentals of political psychology. Textbook. K. : Milenium, 2003. P . 418
6. Tytarenko T.M. Life world of the individual: within and beyond the everyday life / Tetyana Mykhailivna Tytarenko. - K. : Libid, 2003. – 376p.
7. Shestopal E.B. Political psychology. Rostov-on-Don: Feniks. 1996, 29-23 p.
8. Shibutani T. Social psychology / T. Shibutani. M., 1969. 536 p.
9. Berne E. Games People Play / E. Berne . NY ., 1964. 152 p .
10. Erikson EH Identity. Youth and Crisis. NY . 1968. 336 p.

5.2. Activation of education in higher education by means of organization of independent work of students

Активізація навчання у вищій школі засобами організації самостійної роботи студентів

Сучасна вища освіта вимагає інноваційних підходів до організації самостійної роботи студентів. Це обумовлено інформатизацією суспільства в цілому, а також вимогами до навчально-виховного процесу у вищій школі, пов'язаними з інтеграцією України до європейського освітнього простору. “Освіта стає головним показником інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства та держави” [3; 82].

Процеси модернізації, що відбуваються в освіті під впливом соціально-економічних змін у країні, обумовлюють такі основні напрями

вдосконалення професійної підготовки студентів у вищих навчальних закладах:

- розвиток творчих здібностей, активності і самостійності студентів;
- забезпечення держави кваліфікованими, ініціативними кадрами, які, по-перше, будуть мати ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку зі спеціальності, по-друге, зможуть самостійно вирішувати професійно важливі проблеми;
- формування у студентів прагнення до неперервної самоосвіти, здатності постійно оновлювати наукові знання і вміння, швидко адаптуватися до змін та коригувати професійну діяльність.

Реалізація вищезазначених напрямів передбачає пошук нових шляхів удосконалення навчально-виховного процесу, розробку сучасних інноваційних методів і форм взаємодії викладача й студента. Саме тому вища школа послідовно переходить від передачі інформації до керівництва навчально-пізнавальною діяльністю студентів та формування у них навиків самостійної роботи.

Звичайно, проблема організації самостійної роботи студентів не нова. Теорія і методика навчання у вищій школі має деякий арсенал наукових досліджень, які аналізують той чи інший аспект самостійної роботи студентів, але як сама практика її організації, так і дидактика ще далекі від ефективного розв'язання завдань професійної підготовки майбутніх спеціалістів. Проблема полягає в тому, що у вищих навчальних закладах виникає необхідність якісно нового рівня організації означеної діяльності, який враховував би попередній педагогічний досвід та останні наукові дослідження в галузях педагогіки і психології.

Як показав аналіз досліджуваної проблеми, найбільш міцними є ті знання, вміння й навички, які здобуваються самостійно, а майбутній спеціаліст буде висококваліфікованим той, хто, проявляючи пізнавальний інтерес та власну ініціативу в навчанні, привчив себе працювати систематично, наполегливо творчо, самостійно оволодіваючи новими надбаннями світової культури. Вважаємо, що до найефективніших форм професійної підготовки майбутніх спеціалістів можна віднести самостійну роботу. Водночас обсяг знань збільшується, тому існуюча інформаційна модель освіти втрачає свою актуальність, і не випадково навчальними планами вищих закладів освіти на самостійну роботу студентів відводиться значна частина часу.

Різні аспекти означеної проблеми досліджували багато вчених (А. М. Алексюк, С. І. Архангельський, М. Г. Гарунов, В. І. Загвязинський, Б. П. Єсіпов, В. А. Козаков, Н. В. Кузьміна, П. І. Підкасистий), які вважали, що саме самостійна робота студентів, підходи до якої потребують суттєвих змін, має стати важливим компонентом процесу професійної підготовки майбутніх фахівців.

До проблем самостійної роботи студентів у педагогічному процесі вдавалися вчені, серед яких слід відзначити Г.М. Алова, Ю.К. Бабанського, В.В. Давидова, М.А. Данилова, Г.В. Кудрявцева, І.Я. Лернера, О.М. Матюшкіна, М. Д. Нікандрова, Н. Ф. Тализіну, Г. І. Щукіну. З позиції психологічної науки її розглядали Б. Г. Ананьєв, П. П. Блонський, Л. С. Виготський, І. Я. Гальперін, Н.А. Менчинська, С.Л. Рубінштейн. Теоретико - експериментальне дослідження самостійної пізнавальної діяльності учнів здійснив П. І. Підкасистий; питання самостійної роботи студентів у вузі вивчали В. П. Безпалько, Н. Г. Грекова, І. Д. Клегеріс.

Самостійна робота визначається як самостійна діяльність людини. Водночас, існує поняття “самостійна робота”, яке передбачає діяльність людини, що зумовлює певний результат. В. А. Козаков стверджує, що “...самостійна робота студента - це специфічний вид діяльності учіння, головною метою якого є формування самостійності суб'єкта, що навчається, а формування його знань, умінь і навичок здійснюється опосередковано через зміст і методи всіх видів навчальних занять” [1; 14-15].

Дидактична сутність поняття “самостійна робота” розглядається в педагогічній літературі по-різному: її визначають як метод навчання (Н. В. Кузьміна, М. Г. Гарунов, П. І. Підкасистий), засіб навчання (А. В. Усова, А. Г. Сороковий, Ю. С. Нікашев), форму організації творчої діяльності учнів (В. А. Ценев), компонент творчої пізнавально - практичної діяльності (С. І. Зінов'єв, В. Б. Бондаровський).

У своїх наукових доробках П.А. Юцявічене зазначає, що самостійність - це “...здатність людини ефективно виконувати на певному рівні дію чи комплекс дій без всякої допомоги з боку, керуючись лише своїм досвідом” [6; 58]. При цьому, як зазначає вчена, і ми поділяємо її думку, доцільно відокремити два види самостійності: змістову та організаційну. Під змістовою самостійністю П. А. Юцявічене розуміє здатність людини приймати на певному рівні правильне рішення без сторонньої допомоги, а організаційна самостійність - це уміння людини організувати свою самостійну роботу щодо розв'язання певного рішення [7; 200]. Ми

погоджуємось із положенням П. А. Юцявічене, що саме змістова самостійність студента, яка формується за модульною технологією навчання, - це не що інше, як вияв активної навчально-дослідної діяльності, яка сприяє формуванню продуктивних умінь та навиків студентів.

Наявність у студента змістової самостійності свідчить про його здатність приймати ефективні рішення, однак для їх реалізації йому необхідно ще володіти й організаційною самостійністю. І навпаки, організаційна самостійність, яка є своєрідним фактором навчальної діяльності студента, без змістової самостійності не забезпечить високого результату в навчанні. Отже, для того, щоб сформувати певні вміння й навички на основі отриманих знань, необхідна така організація навчального процесу, що сприятиме формуванню у студентів обох видів самостійності. А це можливо при організації модульного навчання, яке є ефективним засобом, забезпечуючим самостійну роботу студентів, як необхідну і обов'язково передумову формування в них творчих умінь, навиків.

У розгляді означеної проблеми доречно підкреслити, що дослідження процесу організації самостійної роботи студентів, як свідчить аналіз психолого-педагогічних праць, проводиться за такими основними напрямками:

- планування та фізичні витрати часу на самостійну роботу;
- впровадження організаційних форм і методів, які активізують цю роботу;
- організація самостійної роботи з окремих навчальних дисциплін з метою окреслення закономірностей її здійснення та в залежності від індивідуальних рис особливостей студентів.

Враховуючи наявну різноманітність підходів до означеної проблеми, слід зазначити, що самостійна робота ґрунтується на педагогічних і психологічних закономірностях, детермінує змістом, методами організації навчання, індивідуально-типологічними відмінностями студентів. Такий підхід забезпечує активізацію професійної підготовки майбутніх спеціалістів.

Метою статті є дослідження дидактичних можливостей самостійної роботи студентів щодо активізації навчання у вищій школі.

У вищих навчальних закладах домінуюча роль відводиться самостійній роботі студентів і розвитку навиків самостійного оволодіння і застосування знань. Виховуючи такі якості особистості, як самостійність,

цілеспрямованість, наполегливість у досягненні поставленої мети, працелюбство, самостійна робота має велике соціальне значення.

Самостійна робота студента має супроводжувати лекційний курс (опрацювання конспектів і посібників), практичні заняття (виконання аудиторних і домашніх завдань), семінарські заняття (робота зі спеціальною літературою), лабораторні роботи (підготовка до експерименту, оформлення й обробка результатів). Ще більша частка самостійної праці студентів при виконанні курсових і дипломних проектів, завдань виробничої практики і наукових досліджень.

Самостійна робота студента – це інтелектуальна діяльність, яку він здійснює самостійно, власною працею здобуваючи знання впродовж лекції, на лабораторно-практичних заняттях, в позаурочний час, тобто вся навчальна робота, яка пов'язана з пошуком на шляху пізнання. Вдосконалення і розвиток самостійної роботи студентів в умовах застосування різних методів і засобів навчання є одним із основних аспектів ефективного навчання у вищих навчальних закладах [2].

Особливо слід звернути увагу на формування у студентів узагальнених умінь і навиків - таких, які використовуються у процесі розв'язання людиною широкого кола задач і необхідні в будь-якій самостійній практичній діяльності. Це уміння й навички загальної культури праці, самостійної навчальної роботи, а також узагальнені елементи експериментальних, вимірювальних, графічних, розрахункових, конструкторсько-технологічних та творчих дій.

В основу організації самостійної роботи студентів покладена діяльнісна теорія учіння, оскільки багатьма дослідниками означена робота визначається як специфічна форма діяльності учіння, головною метою якої є формування такої риси особистості як самостійність.

Відомо, що будь-яка діяльність реалізується за наявності суб'єкта і предмета - об'єкта. У традиційній педагогіці суб'єктом навчання вважається викладач, оскільки він вдосконалює знання та досвід студента, навчає його. Сам студент при цьому вважається об'єктом навчання.

Головним у діяльності учіння є те, що суб'єктом діяльності, а не об'єктом, як у навчанні, є саме студент. На таких позиціях утверджена педагогіка співпраці, яка передбачає здатність студента свідомо і цілеспрямовано діяти і отримувати при цьому результати (знання, вміння, навички). Студент забезпечує перетворення навчальної дисципліни на об'єкт.

Отже, діяльність реалізується за наявності суб'єкта та об'єкта, але лише факт такої наявності ще не забезпечує їхню взаємодію і, отже, не веде ще до функціонування системи "студент – предмет". Остання починає діяти лише тоді, коли у суб'єкта виникає певне ставлення до предмета, який у цьому разі стає об'єктом. Це ставлення і є першоосновою діяльності.

У нашому випадку система "студент (суб'єкт) – навчальна дисципліна" (об'єкт діяльності суб'єкта) забезпечує процес пошуку істини шляхом самостійного вирішення проблеми. Виконання певного завдання починається з виникнення протиріччя між знанням і незнанням, а потреба перебороти перешкоду незнання (неволодіння або неповного володіння) – це великий мотивуючий фактор діяльності суб'єкта. Мотивація представляє виключний інтерес для викладача як провідний фактор регуляції активності особистості, її поведінки та діяльності, тому що неможливо налагодити ефективну педагогічну взаємодію зі студентами без урахування особливостей мотивації.

З огляду на проведений аналіз, дидактичне значення самостійної роботи обумовлене тим, що в її основі лежить активна навчально-пізнавальна діяльність кожного студента, що сприяє формуванню професійно важливих практичних умінь і навиків.

Діяльність викладача при організації самостійної роботи студентів на основі індивідуального підходу має включати такі напрями: розробка системи нових завдань із дисциплін різних рівнів складності; індивідуалізація навчальних завдань для виділення типологічних груп; зміна рівнів складності навчальних завдань для студентів різних типологічних груп для того, щоб ступінь самостійності в процесі їх виконання постійно зростає; створення позитивного емоційного фону занять; оптимальні поєднання фронтальної, групової та індивідуальної форм роботи з урахуванням специфічних відмінностей кожної типологічної групи; надання викладачем консультативної допомоги залежно від типологічних особливостей студентів і рівня складності навчального завдання; регулювання частоти і глибини контролю за продуктивністю виконання самостійної роботи, залежної від типологічних особливостей студентів [4].

Важливо зазначити, що розгортання самостійної роботи починається з постановки навчальних завдань. Зауважимо, що на підставі таких завдань, які детерміновані дидактичною метою, можлива організація

самостійної роботи без участі викладача, але під його контролем. Такий підхід обумовлює реалізацію опосередкованого управління пізнавальною діяльністю, а за певної структури навчальних завдань, - і орієнтири студента до дидактичної мети.

Одна з основних вимог до системи навчально-пізнавальних завдань - поступове зростання їх складності.

У зв'язку з цим вважаємо, що для вдосконалення організації самостійної роботи студентів означені завдання мають відповідати таким вимогами:

- завдання мають бути диференційовані, оскільки початковий рівень знань, умінь і навиків, теоретична готовність до виконання різних видів робіт, а також досвід самостійної роботи у студентів різні;
- завдання мають враховувати досягнутий рівень умінь і навиків творчого використання засвоєних знань у різних навчальних ситуаціях (внутрішньо - і міжпредметних, прикладних і професійних);
- у завданнях мають знайти відображення основні ідеї продуктивного навчання дисциплінам, включаючи частково-пошукові та дослідницькі.

За виконання означених вище вимог самостійна робота студентів виступатиме як засіб активізації навчання у вищій школі.

Наприклад, завдання для розрахунково-графічних робіт із технічних дисциплін містять методичні вказівки по їх виконанню, а інколи і зразки їх розв'язання. Це спростовує самостійне виконання таких робіт і зводить до простого списування з підстановкою вихідних даних. Вважаємо, що користі від виконання таких завдань значно менше, чим від творчої самостійної роботи. Як правило, студенти не задумуються про походження приведених у посібнику формул і для отримання необхідного результату підставляють свої дані. Крім того, змістовий компонент методичних вказівок ("напруження визначається по формулі", "реакції визначаються із рівняння", "видовження визначається по формулі" і т. д.) виключає необхідність у визначенні походження формул. На наш погляд, складання методичних вказівок можливе, але вони мають передбачати необхідність проявів студентами самостійності, творчості, активності, ініціативи при виконанні завдань.

Як показав аналіз досліджуваної проблеми, основними дидактичними умовами ефективності самостійної роботи у вищій школі є

наявність мотивації та цільових орієнтирів у студентів і викладачів, система в побудові творчих самостійних завдань, систематичний контроль за результатами навчання, забезпеченість методичними матеріалами продуктивного змісту.

Врахування означених умов у пізнавальній діяльності студентів сприятиме активізації навчання у вищих навчальних закладах. Зазначимо, що це буде забезпечуватись, якщо розглядати навчальну дисципліну з точки зору її професійної спрямованості. Що дає студенту для майбутньої діяльності вивчення програмних питань, які конкретні впровадження має навчальний матеріал у виробництво, як краще відобразити в навчально-виховному процесі важливі для майбутнього фахівця сторони конкретної дисципліни – ці питання мають важливе значення при організації самостійної роботи у вищій школі.

Доцільно зазначити, що не менш важлива наявність цільових орієнтирів у навчальній роботі студентів. Необхідно, щоб він усвідомлено оволодівав основами професійної кваліфікації. Формування таких цільових спрямувань для початкових самостійних дій починається з першого курсу і має супроводжувати студента впродовж його навчання у вузі.

Система у проектуванні самостійної роботи студента проявляється при визначенні змісту навчально-пізнавальних завдань: вони мають бути пов'язані єдиною логікою розвитку, бути продовженням один одного у відношенні формування узагальнених знань і умінь, а також враховувати послідовні етапи розвитку самостійності. Самостійна по формі робота студента повинна поступово перетворюватися в самостійну по змісту роботу та в уміння самостійно організувати свою професійну діяльність на виробництві.

За самостійною роботою студентів необхідно здійснювати чітко налагоджений систематичний контроль. Його методи можуть бути різноманітними, зокрема: поточне опитування, експрес-контроль, взаємоконтроль, самооцінка, тестовий контроль, колоквиум, рейтингова система контролю, написання тематичних рефератів і курсових робіт тощо.

Контроль за самостійною роботою студентів сприяє поглибленому вивченню дисциплін і створює широкі можливості для активізації процесу навчання, подальшого вдосконалення організації роботи і методики навчання у вищій школі.

Крім того, важливо відзначити, що методичне керівництво самостійною роботою містить: сукупність наочних і літературних матеріалів (джерел інформації), підручників і посібників, інструкцій, довідників, каталогів, вказівок різного рівня, що забезпечують всі види самостійної роботи. Зокрема, доцільно створити фонд методичного забезпечення самостійної роботи студентів із дисциплін, який, маючи достатню повноту і різноманітність видів, при відповідній методиці використання може претендувати на систему. Наступний етап – включення цієї системи в загальну систему міжпредметного рівня.

В умовах інтеграції України в європейський освітній простір необхідно приділити велику увагу науково-методичним дослідженням із питань вдосконалення змісту і методів, оптимізації самостійної роботи студентів.

Викладені нами міркування дають змогу стверджувати, що організацію самостійної роботи студентів слід розглядати як систему взаємодії студента та навчального матеріалу з дисципліни, яка за умови її чіткої організації викладачем забезпечить активізацію професійної підготовки майбутніх фахівців, сприятиме формуванню творчого, самостійного мислення.

Отже, можна зробити висновок, що науково організована самостійна робота обумовлює активізацію навчально-пізнавальної діяльності студентів; навчає самостійно працювати з науково-технічною та методичною літературою, здобувати необхідні знання, набувати практичні вміння й навички для формування готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Подальші шляхи розв'язання означеної проблеми передбачають вдосконалення теоретико-методологічних основ щодо розвитку складного процесу організації самостійної роботи студентів у вищій школі. Зокрема, перспективним напрямком нашого дослідження вважаємо розробку наукових методів планування та організації самостійної роботи студентів із метою формування готовності майбутніх спеціалістів до виробничої діяльності.

Література:

1. Козаков В. А. Самостоятельная работа студентов и её информационно-методическое обеспечение. К.: Вища школа, 2002. 248 с.
2. Костишина Г. І. Теоретико-методичні аспекти розробки і проведення лабораторно-практичних робіт з фізики: нові підходи. Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія. Випуск 4. Вінниця: ВАТ "Віноблдрукарня", 2015. С. 13-16.
3. Кульга Н. К. Використання інноваційних технологій навчання - запорука успіху якісної підготовки фахівців. Проблеми освіти. 2016. Вип. 22. С. 75 – 84.
4. Літвінчук С. Б. Модернізація професійної підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі в сучасних умовах. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі. Запоріжжя - 2020. № 73, Запорізький класичний університет, с. 87-93.
5. Шукина Г. И. Роль деятельности в учебном процессе : Книга для учителя. М.: Просвещение, 2001. 142 с.
6. Юцявичене П. А. Создание модульных программ. Советская педагогика. 2004. № 2. С. 55 – 60.
7. Юцявичене П.А. Теория и практика модульного обучения. Каунас: Шиеса, 2003.- 272 с.

5.3. Experimental research and comparative analysis of the value and sense sphere of future professionals of socio-economic professions

The choice of the life path of an individual is largely determined by the process of formation of his or her value-semantic sphere. The orientation of the individual, his or her actions, behavior and deeds depend on the system of values accepted and realized in life. It is especially important for young people to make value choices in their future professional activities, which will inevitably become the meaning of life, which will be filled with joyful inspiration and will glorify and elevate the personality.

Event intensity and extreme concentration of socio-political events in recent years lead to special attention to the problems of socio-cultural development, especially young people, which, in turn, raises the issue of the impact of value and meaning on the professional development of future professionals, including future psychologists. It is interesting to compare the defining components of the value-

semantic sphere of applicants for higher education who study in the specialty 053 "Psychology" in civilian institutions of higher education and in higher military educational institutions.

The value-semantic sphere occupies a leading place in the formation of personality, in its aspirations for self-improvement, professional self-realization, self-realization and includes value orientations, value relations and the system of personal meanings. This problem attracts the attention of a large number of researchers in various fields of scientific knowledge today precisely because in modern conditions there has been a significant reassessment of the values of the past, and the search for and choice of new values often becomes erroneous. The destruction of the established system of values of society, the uncertainty and blurring of social ideals have negatively affected the spirituality of young people, their spiritual needs, goals and meanings of life.

Analysis of recent research and publications. In psychological science, the problem of value-semantic sphere of personality is considered in the context of understanding the nature of values, subjectivity, personal values, semantic formations and orientation of personality (I. Abakumova, B. Ananiev, V. Aseev, O. Asmolov, B. Bratus, D. Leontiev, V. Zinchenko, Z. Karpenko, B. Lomov, S. Maksimenko, A. Seriy, M. Yanitsky, R. Burns, A. Lengele, A. Maslow, W. Frankl, E. Fromm, K. Jung etc.).

The relevance of the study of the psychological foundations of the value-semantic sphere of the future specialist of socio-economic professions is due to a number of factors: features of the formation of the value-semantic sphere in adolescence, in which the process of personal, professional, social, spiritual and practical self-determination; the need to determine the psychological characteristics, mechanisms, patterns of choice of meanings that become the personal values of future professionals. It should be noted that socio-economic professions include professions in which the subject-subject interaction is realized, ie professions such as "man-man". These include the profession of psychologist. The analysis of these factors requires the development of special methodological tools, experimental research and comparative analysis of the value-semantic sphere of future psychologists who will work with civilian and military respondents.

To characterize the methodological tools of experimental work, which will allow to experimentally investigate the value-semantic sphere of future specialists of socio-economic professions (civil and military psychologists), to conduct a comparative analysis and interpret the obtained results.

To solve the tasks and realize the purpose of the study, a set of interrelated empirical methods was used: "Value orientations" (M. Rokich), "Test of meaning-life orientations" by D. Leontiev, method by S. Schwartz PVQ "Portrait of values" (adaptation by I. Semkov), O. Fantalova's method "The level of the ratio of value "and" accessibility "in various spheres of life" (modification I. Subashkevych), self-actualization test SAMOAL.

Experimental study of values has always been difficult due to methodological ambiguity. The multi-layered and hierarchical value field of each person who enters society and culture with his self (self-aggrandizement, self-concept, self-image) leads the experimenter to set tasks with many unknowns.

Theoretical analysis of the stated topic makes it possible to state that for the experimental study of such a complex and at the same time sufficiently developed issue of values and meanings there is no and can not be a single universal model of the experiment (L. Matokhniuk, O. Valchuk, 2021).

The total number of the sample is 60 people aged 17-18 years, of which 30 people are students-psychologists, and 30 - cadets-psychologists.

The study was conducted in three stages:

The first stage is substantiation and theoretical comprehension of the research topic (determination of the initial positions of the research, methodological and scientific-methodical principles, working hypothesis, logic and organization of research and experimental work).

Stage II - conducting empirical research.

Stage III - analysis and interpretation of empirical data, generalization, comparative analysis and systematization of the results of the work. It was at this stage that the primary data was processed, which later allowed to determine quantitative indicators and conduct statistical analysis of data.

Questionnaires with a ready list of values, questionnaires that provide in one form or another a group of values are used to study the value-semantic sphere; questionnaires to study one core value. Disadvantages of traditional value questionnaires: the presence of some basic values, the choice of which is based on subjective and arbitrary principles; lack of clear criteria for the inclusion of certain values in the stimulus material of the questionnaires.

It should be borne in mind that the value-semantic sphere of personality is not identical to human behavior and, therefore, the absolutization of external forms of actions can not serve as a basis for the diagnosis of the phenomenon under study. The possibility of distorting the results of diagnosing the value system of the individual under the influence of external factors, especially public consciousness,

stressed J. Raven, who believed that to identify value orientations through a simple survey is not possible. This position is especially relevant for the study of the value-semantic sphere of student youth, whose behavior is largely due to the need to adapt to general social norms, the desire to meet the expectations of different social groups (family, peers, society as a whole, etc.). In addition, the external aspects of behavior are significantly influenced by socio-cultural conditions associated with religious, cultural and socio-political traditions.

One of the most significant shortcomings of value questionnaires is their focus on choosing one value from a pair of values, choosing from a number of situations representing different values, creating conditions for artificial, forced hierarchy of values by a particular person, which contradicts the real state of personality hierarchy. A. Sery and M. Yanitsky note that "none of the existing methods allows to obtain comprehensive information about the system of value-semantic orientations of the studied. Unlike many other personal characteristics, the value-semantic sphere is largely determined by individual ideas of social desirability, as the norms of society are one of the most important sources of its formation. Individual data obtained in the course of research should be considered only in the context of socio-cultural norms of a significant environment.

To achieve the objectives, the following techniques were used:

- "Value orientations" (M. Rokich);
- "Test of meaningful life orientations" by D. Leontiev;
- Method of S. Schwartz PVQ "Portrait of values" (adaptation of I. Semkov);
- O. Fantalova's method "The level of the ratio of" value "and" accessibility "in various spheres of life" (modification I. Subashkevych);
- Self-actualization test SAMOAL.

To investigate the psychological features of the influence of the value-semantic sphere on the professional development of the future specialist, the test "Value Orientations" (M. Rokych) was conducted for members of the group of student psychologists (SP) and members of the group of cadet psychologists (SP), future specialists of socioeconomic professions. The participants of the group of students-psychologists were students majoring in 053 "Psychology" of the Municipal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education", and the group of cadets-psychologists included cadets studying the same specialty at the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine. According to the results of the application of the method for determining the terminal abilities, the results presented in table 1 were obtained.

Table 1

The results of the study of terminal values in future specialists of socio-economic professions by the method of M. Rokych

№	Terminal	s-p (n ₁ =30)		c-p (n ₂ =30)	
		number	%	number	%
1.	Completeness and emotional saturation of life	4	13,3	2	6,7
2.	Life wisdom	4	13,3	5	16,7
3.	Health	11	36,8	14	46,5
4.	Interesting job	0	0	0	0
5.	The beauty of nature and art	0	0	0	0
6.	Love	2	6,7	3	10
7.	Materially secure life	1	3,3	0	0
8.	Having good and loyal friends	0	0	0	0
9.	Public vocation	0	0	0	0
10.	Knowledge	1	3,3	2	6,7
11.	Productive life	0	0	0	0
12.	Development	1	3,3	0	0
13.	Entertainment	0	0	0	0
14.	Freedom	1	3,3	2	6,7
15.	Happy family life	5	16,7	2	6,7
16.	Happiness of others	0	0	0	0
17.	Art	0	0	0	0
18.	Self-confidence	0	0	0	0

According to the results of the study of value orientations, we see that among the future specialists of student psychologists the following terminal values prevail: health (36,8%), happy family life (16,7%), life wisdom (13,3%), completeness and emotional saturation of life (13,3%), love (6,7%), materially secure life (3,3%), cognition (3,3%), development (3,3%), freedom (3,3%) .

In the group of cadets-psychologists the situation is slightly different, namely important terminal values were chosen: health (46,5%), wisdom of life (16,7%), fullness and emotional saturation of life (6,7%), freedom (6,7%), happy family life (6,7%), cognition (6,7%).

The differences in the choices and quantitative indicators of terminal values for the participants of these groups are well illustrated in the following diagram (Fig. 1).

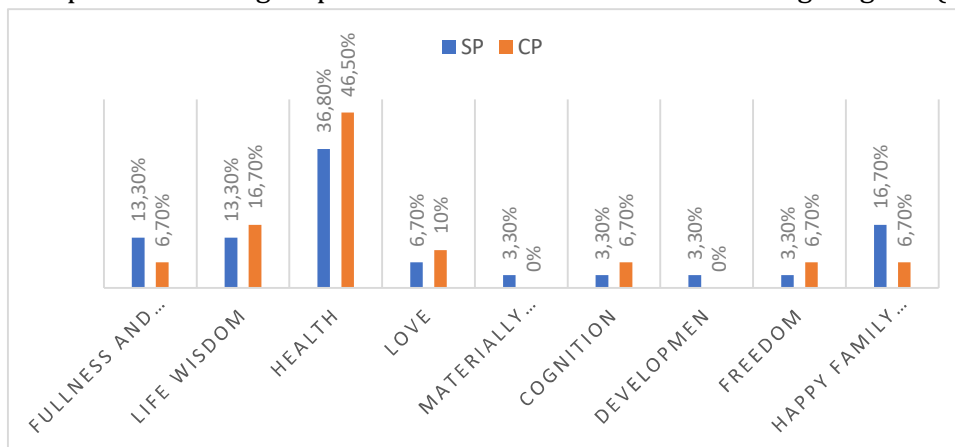


Fig. 1. The results of the study of terminal values among future specialists in socionomic professions (students-psychologists and cadets-psychologists)

The results of the study of instrumental values (test "Value Orientations" (M. Rokych)) are shown in Table 2 and are clearly presented in Fig.2.

Table 2

The results of the study of instrumental values in future specialists of socionomic professions according to the method of M. Rokych

Instrumental	s-p (n ₁ =30)		c-p (n ₂ =30)	
	number	%	number	%
Accuracy	2	6,7	0	0
Education	5	16,7	4	13,3
High requests	0	0	0	0
Buoyancy	3	10	4	13,3
Diligence	0	0	0	0
Independence	1	3,3	6	20
Intolerance of shortcomings in oneself and others	0	0	0	0
Education	8	26,6	6	20
Responsibility	6	20	5	16,7
Rationalism	0	0	0	0
Self-control (restraint) self-discipline)	0	0	0	0

Instrumental	s-p (n ₁ =30)		c-p (n ₂ =30)	
	number	%	number	%
Courage in defending their thoughts and views	2	6,7	2	6,7
Firm will (ability to insist on one's own, not to retreat in the face of difficulties)	1	3,3	2	6,7
Tolerance (to the views and opinions of others, the ability to forgive others for their mistakes and delusions)	2	6,7	1	3,3

According to table. 2 the following instrumental values prevail among students-psychologists: education (26,6%), responsibility (20%), education (16,7%), accuracy (6,7%), cheerfulness (10%), independence (3,3%), courage in defending their thoughts, views (6,7%), firm will (3,3%), tolerance (6,7%).

Thus at cadets-psychologists the following values prevail: education (20%), responsibility (16,7%), education (13,3%), cheerfulness (13,3%), independence (20%), courage in defending the thoughts, views (6,7%), firm will (6,7%), tolerance (3,3%).



Fig. 2. Results of research of instrumental values among specialists of socioeconomic professions (students-psychologists and cadets-psychologists)

However, instrumental values, such as high demands, diligence, intransigence to shortcomings in themselves and others, rationalism, self-control (restraint) self-

discipline) that help achieve goals in life have gone unnoticed and students of psychology and cadets of psychologists.

This feature can be explained by the fact that modern youth tend to observe life without taking an active part in it. They are not exposed to risk. Dr. Larry Nelson's research shows that the "MeMeMe generation" is in no hurry to take on adult responsibilities because of the negative example of seniors. "Previous generations started families, started careers - and did it immediately. And today young people see that, having such an approach to life, their parents have divorced and have an uninteresting job. The MeMeMe generation wants to have a family, but they want to make the right choice the first time. The same with work "(Pripechkin, VV, 2016).

The next step was to use the questionnaire "Test of meaningful life orientations" by D. Leontiev. The results of the application of the technique are given in table. 3.

Table 3

The results of the study of semantic life orientations of specialists according to the method of D. Leontiev

№	Name scales	s-p (n ₁ =30)				c-p (n ₂ =30)			
		High level		Low level		High level		Low level	
		number	%	number	%	number	%	number	%
1.	Goals in life	22	73,3	8	26,7	21	70	9	30
2.	Emotional saturation of life	20	66,7	10	33,3	19	63,3	11	36,7
3.	Satisfaction with self-realization	24	80	6	20	21	70	9	30
4.	I am the owner of life	23	76,7	7	23,3	19	63,3	11	36,7
5.	Life management	24	80	6	20	19	63,3	11	36,7

Visually obtained results for members of the group of students-psychologists can be presented as follows (Fig. 3).

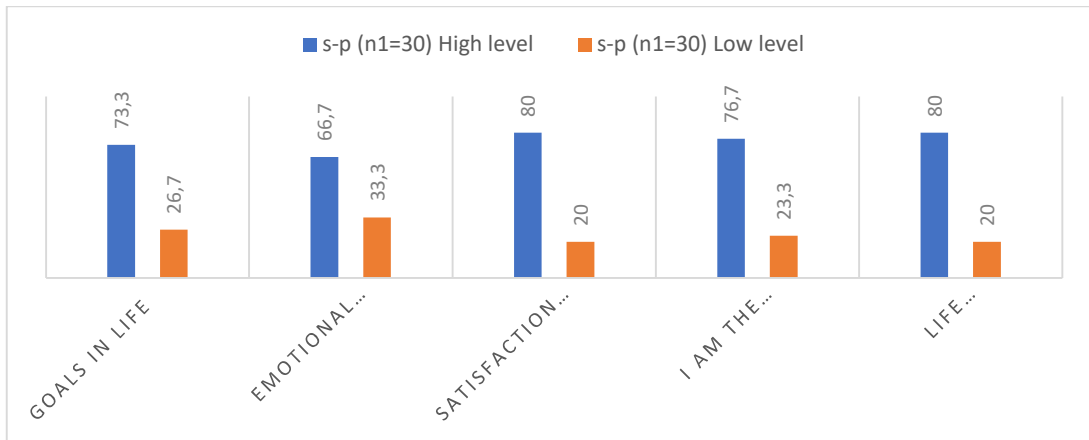


Fig. 3. The results of the study of semantic life orientations of specialists of socionomic professions (students-psychologists) according to the method of D. Leontiev

Data analysis table. 3 and fig. 3. allows us to conclude that the most important meaningful life orientations for members of the group of student psychologists are indicators: satisfaction with self-realization and life management, which are formed at a high level in 80% of respondents.

Similarly, we can clearly present the results of the application of D. Leontiev's test for future specialists in socionomic professions, members of a group of cadet psychologists (Fig. 4):

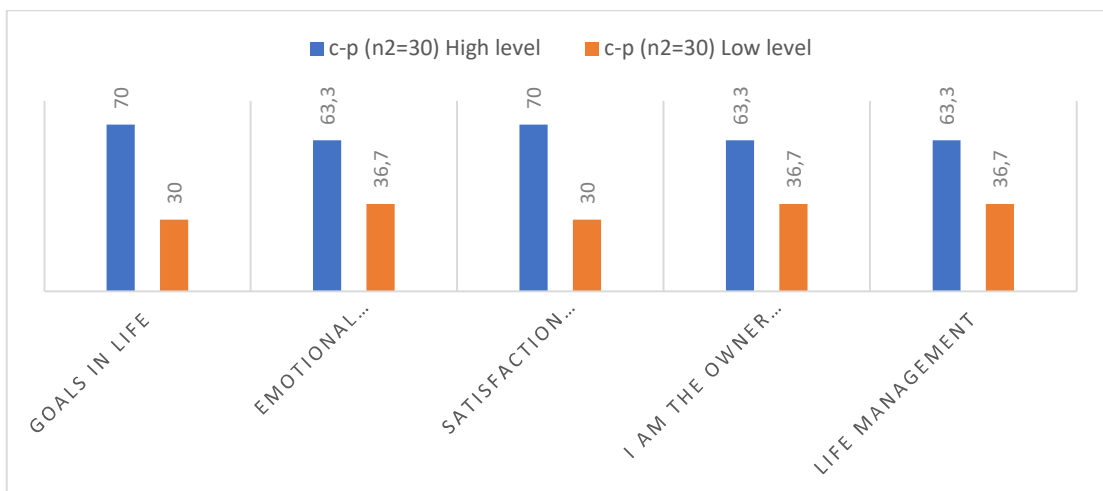


Fig. 4. The results of the study of semantic life orientations of specialists of socionomic professions (cadets-psychologists) according to the method of D. Leontiev

The analysis of the data of table. 3 and fig. 4 allows us to state some differences in the awareness of the importance of meaningful life orientations by members of the group of cadet psychologists, namely:

- first, the most important indicators for future professionals of this group are indicators: goals in life and satisfaction with self-realization and at the same time their high level of formation is typical for 70% of respondents;

- secondly, if we compare the general picture of the study of semantic life orientations of specialists of socioeconomic professions in both groups, the average high level of formation of all semantic life orientations in the group of student psychologists is slightly higher than in the group of cadet psychologists.

Schwartz's method of PVQ "Portrait of values" (adaptation by I. Semkov), allows to trace dynamics of change of values both in groups (cultures) in connection with changes in a society, and for the person in connection with its life problems. The results of the study according to the method are presented in table. 4 and fig. 5.

Table 4

Indicators of research of values of experts according to the method by I. Semkiv

Values	s-p (n ₁ =30)		c-p (n ₂ =30)	
	number	%	number	%
Independence	4	13,3	3	10
Stimulation	2	6,7	4	13,3
Hedonism	3	10	3	10
Achievement	5	16,7	3	10
Power	4	13,3	5	16,7
Security	2	6,7	3	10
Conformism	1	3,3	3	10
Tradition	2	6,7	3	10
Universalism	3	10	1	3,3
Goodwill	4	13,3	2	6,7

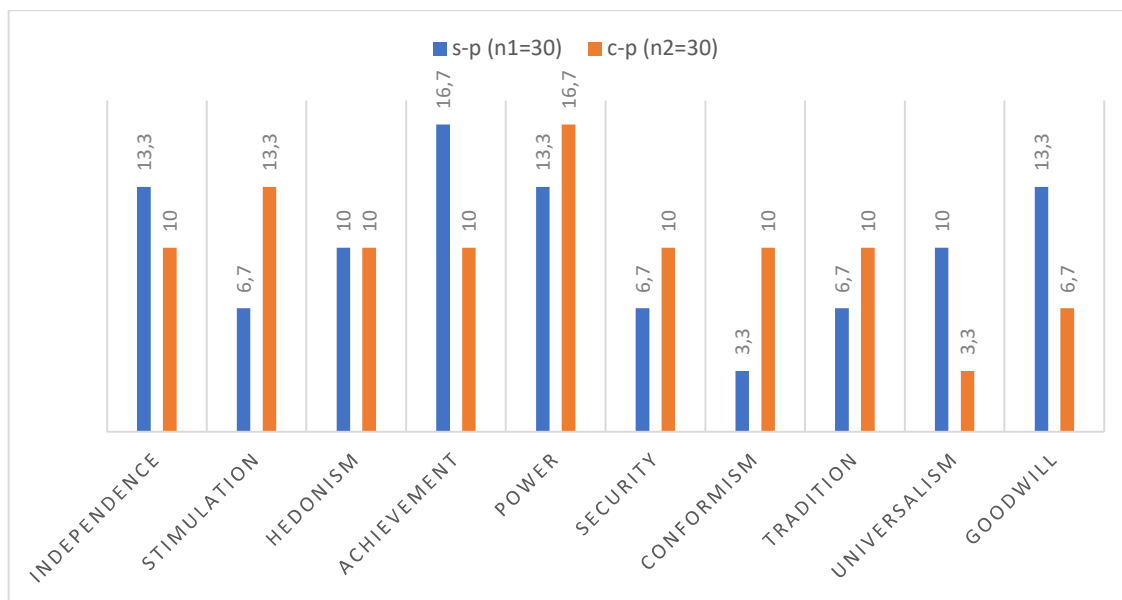


Fig. 5. The results of the study of values of specialists of socioeconomic professions according to the method by S. Schwartz

Therefore, according to the table. 4. and Fig.5 in the group of students-psychologists the highest number of points was received by respondents on the following scales: achievement (16,7%), independence (13,3%), power (13,3%), friendliness). It is worth noting that students who have an "achievement" indicator consider success above all else. Such people are willing to work hard to be ahead of others, often at the cost of their own well-being and health. Respondents, whose results are dominated by the indicator "independence", prefer the values of independence, ie independence from the influence of the social environment, the desire to be responsible for their own choices, to be aware of the possibility of managing their own lives and decisions. The selected indicator "Power" indicates a desire to accumulate material resources, money, to hold leadership positions.

In the group of cadets-psychologists (Table 4 and Fig. 5) the indicators "Power" (16.7%) and "Stimulation" (13.3%) predominate. As already mentioned, respondents who predominate in the "Power" indicator prefer wealth and material resources, human spiritual values do not play an important role for them. The choice of the indicator "Stimulation" indicates the need for constant stimulation, the need to be in a constant state of excitement. New experience, constant changes and novelty are important for such a person. An integral feature of a person who prefers the values of stimulation is the propensity to take risks, the search for sharp impressions and unusual events, changes in life, intolerable for them are stability, monotony, lack

of new acquaintances. It is these features that characterize the future military profession.

Thus, the values of students and cadets generally meet their needs and demands.

The use of O. Fantalova's method "The level of the ratio of" value "and" accessibility "in various spheres of life" (modified by I. Subashkevych) allowed to explore the features of the value-semantic groups of future psychologists. The results of the application are presented in table 5.

Table 5

Indicators of the study of the level of the ratio of "value" and "accessibility" in various spheres of life

№	Difference between "value" and "accessibility"	s-p (n ₁ =30)		c-p (n ₂ =30)	
		number	%	number	%
1.	Low	16	53,3	11	36,7
2.	Average	11	36,7	12	40
3.	High	3	10	7	23,3

According to the results obtained, which are presented in table 5, low difference between "value" and "accessibility" in the group of students-psychologists - 53.3%, in the group of cadets-psychologists - 36.7%, and average: students-psychologists - 36.7%; cadets-psychologists - 40%. At the same time, there is a high difference in the group of student psychologists - 10%, and in the group of cadet psychologists - 23.3%. It should be noted that the greater the level of differences between values and accessibility, the more pronounced the internal conflict of the subject due to the unrealized values of life is.

The obtained results of the study of value and accessibility in various spheres of life according to the method of O. Fantalova are presented in Fig. 6, which clearly demonstrate the higher level of differences between values and accessibility in cadets-psychologists. This makes it possible to assert that the closed conditions of study in higher military educational institutions do not provide an opportunity to manifest and realize the values of life.

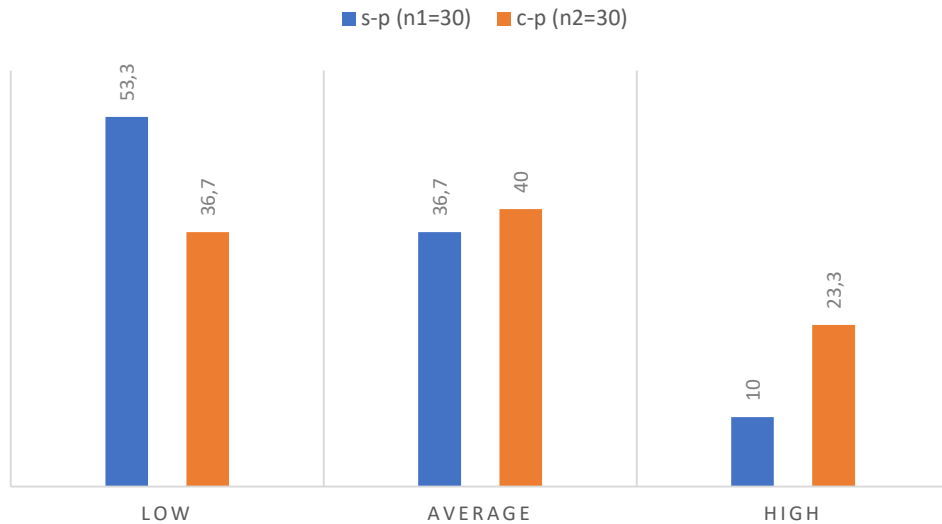


Fig. 6. The results of the study of value and accessibility in various spheres of life of future specialists of socioeconomic professions according to the method by O. Fantalova

Another effective tool for studying the value-semantic sphere of personality is the study of its self-actualization. Therefore, the next step in the study of the peculiarities of the life values of students-psychologists and cadets-psychologists was the use of self-actualization test SAMOAL. The results of the application are presented in table. 6.

For a better illustration of the results of the study, Fig. 7 and fig. 8.

We will conduct a brief analysis of the results obtained for each scale.

Competence scale over time.

Psychology students: high score - 70%, low - 30%.

Cadets-psychologists: high score - 66.7%, low - 33.3%.

A high score on this scale indicates, first, the ability of the specialist to live at present, that is, to experience the real moment of his life in its entirety, and not just as a fatal consequence of the past or preparation for the future "real life"; secondly, to feel the inseparability of the past, present and future, that is, to see one's life as a whole.

Table 6

Indicators of the study of self-actualization of the personality of a group of students-psychologists and a group of cadets-psychologists (n = 60)

Name of the self-actualization scale	s-p (n ₁ =30)				c-p (n ₂ =30)			
	Level							
	High		Low		High		Low	
	number	%	number	%	number	%	number	%
Competence in time	21	70	9	30	20	66,7	10	33,3
Support	20	66,7	10	33,3	18	60	12	40
Value orientations	18	60	12	40	19	63,3	11	36,7
Flexibility of behavior	23	76,7	7	23,3	21	70	9	30
Sensitivity to yourself	20	66,7	10	33,3	18	60	12	40
Spontaneity	17	56,7	13	43,3	16	53,3	14	46,7
Self-esteem	19	63,3	11	36,7	21	70	9	30
Self-acceptance	20	66,7	10	33,3	18	60	12	40
Representation of human nature	15	50	15	50	16	53,3	14	46,7
Synergy	19	63,3	11	36,7	16	53,3	14	46,7
Acceptance of aggression	18	60	12	40	17	56,7	13	43,3
Contact	24	80	6	20	22	73,3	8	26,7
Cognitive needs	25	83,3	5	16,7	22	73,3	8	26,7
Creativity	20	66,7	10	33,3	19	63,3	11	36,7

A low score on the scale means that the specialist focuses only on one of the segments of the timeline (past, present or future) and a discrete perception of his or her life path. The obtained results indicate that on this scale in both groups are quite close.

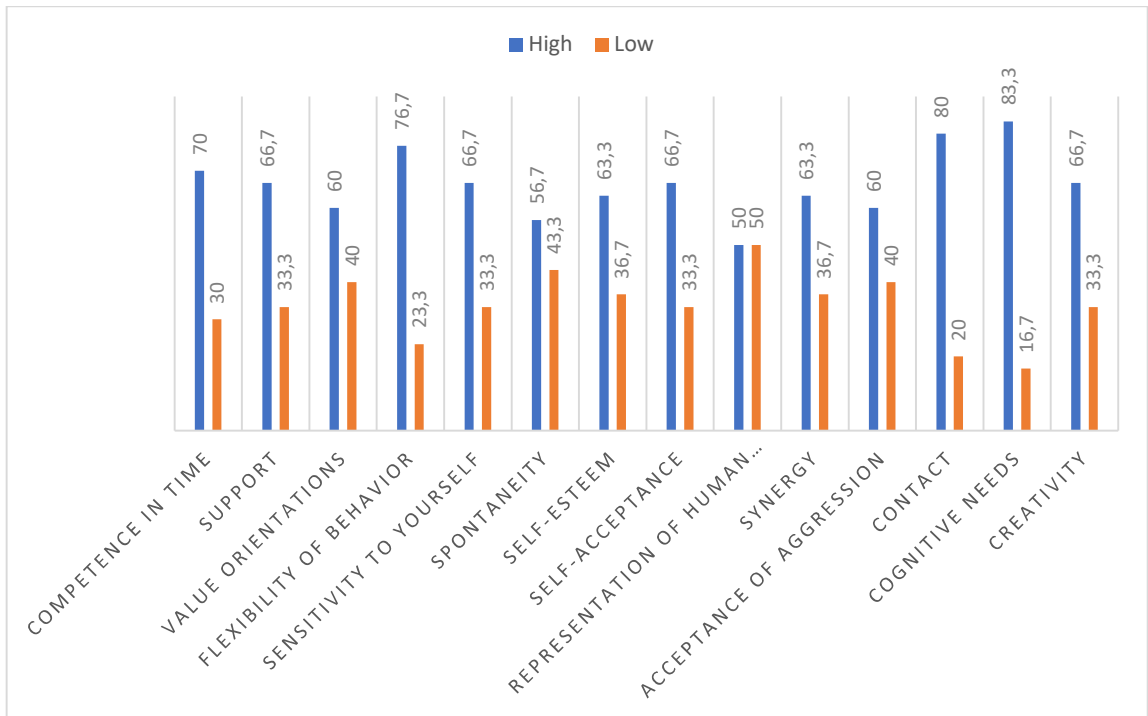


Fig. 7. The results of the study of self-actualization of the future specialist of socionomic professions (students-psychologists) according to the method of SAMOAL

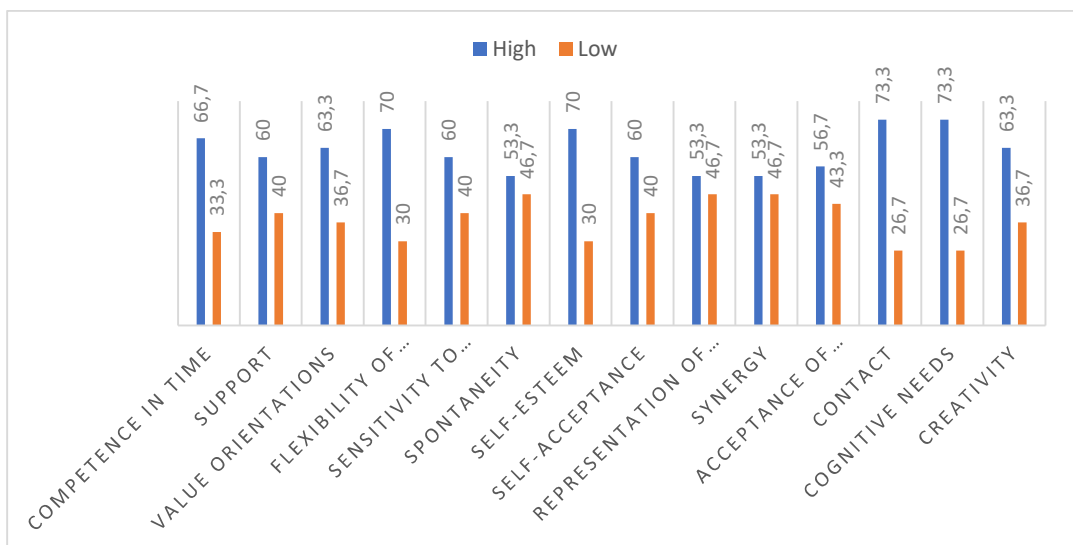


Fig. 8. The results of the diagnosis of self-actualization of the future specialist of socionomic professions (cadets-psychologists) according to the method of SAMOAL

Support scale.

Psychology students: high score - 66.7%, low - 33.3%.

Cadets-psychologists: high score - 60%, low - 40%.

A high level on this scale indicates the independence of the specialist in his or her actions and deeds. A low score indicates a high degree of dependence, conformity, lack of independence of the subject ("externally directed" personality), the external locus of control. The obtained results for cadets show that more respondents have a low level on the support scale compared to students, which is explained by the conditions of study at a higher military educational institution, as well as the peculiarities of the future profession.

Scale of value orientations.

Psychology students: high score - 60%, low - 40%.

Cadets-psychologists: high score - 63.3%, low - 36.7%.

Value orientation is a selective attitude towards the bearer of value, which can be a real subject of meeting the needs of an individual or social community. People's life experience accumulates in value orientation. A high score on this scale suggests that respondents have a presence of established value orientations and indicates their maturity as individuals. They are manifested in human activity and behavior. They are a kind of indicator of hierarchies of preferences that a person gives to material or spiritual values in the process of his or her life. Value orientation, formed at the level of beliefs, is adequately manifested in real behavior and activities. A low score on this scale indicates a loss of values that causes negative emotions - anger, irritation. Thus, it is the values that determine the state of emotional comfort or discomfort of the individual. The results of the survey indicate an almost equal distribution of both students and cadets at the levels of this scale. At the same time, there is a larger number of cadets with a high level of value orientations and, accordingly, a smaller number with a low level compared to students of psychology. This is explained by the following: cadets in most cases consciously choose the military profession, and this choice is due to the desire to defend the homeland, to serve the people of Ukraine, ie specific values that are manifested in human activities and behavior. Students, on the other hand, sometimes cannot properly navigate the hierarchies of values, which causes them a feeling of emotional discomfort.

Flexibility scale.

Psychology students: high score - 76.7%, low - 23.3%.

Cadets-psychologists: high score - 70%, low - 30%.

The high level indicates that the researchers are flexible in the implementation of their values and behavior, interaction with others, able to respond quickly and

adequately to a changing situation, quickly switch from one activity to another. The low level indicates that it is difficult for professionals to change the environment and switch to other activities. They are resistant to stress because they are less susceptible to environmental changes. The obtained results clearly demonstrate the difference between the learning environment in a civilian higher education institution and a higher military educational institution, as well as the features of future professional activity.

Sensitivity scale to yourself.

Psychology students: high level - 66.7%, low - 33.3%.

Psychological students: high - 60%, low - 40%.

Sensitivity, according to B. Ananiev, is a relatively stable feature of the personality, which expresses the type of human nervous system, and which plays a role in human abilities to various activities. A high score on this scale means that professionals are hypersensitive to events that occur with them; usually accompanied by increased anxiety, fear of new situations, people, all kinds of exams, etc. Sensitive people are characterized by timidity, shyness, vulnerability, propensity to experience long-term past or future events, feelings of inadequacy, and a tendency to develop both high moral demands on themselves and low levels of harassment (can cause various accentuations). A high level of sensitivity can affect the psychological health of professionals and develop a complex of their own inferiority. At low scores, on the contrary, experts reflect less, they are less sensitive to events and less anxious. The described situation clearly demonstrates the described situation, as it is among the cadets that there are more respondents with a low level of sensitivity compared to the student group.

Scale of spontaneity.

Psychology students: high score - 56.7%, low - 43.3%.

Cadets-psychologists: high score - 53.3%, low - 46.7%.

A high score on this scale does not mean the absence of purposeful action, it only indicates the possibility of another, not calculated in advance, behavior, that experts are not afraid to behave naturally and freely, to show others their emotions. The results of the survey again emphasize the peculiarities of teaching cadets and students - cadets are somewhat limited in the possibilities of spontaneous behavior.

Self-esteem scale.

Psychology students: high score - 63.3%, low - 36.7%.

Cadets-psychologists: high score - 70%, low - 30%.

A high score on this scale indicates that professionals value their positive traits and respect themselves. Low, on the other hand, indicates that they underestimate

their capabilities, which can cause discomfort and reduce mental health. It is quite clear that the cadets have a slightly higher level of self-esteem, as they are persistently approaching their goal - to defend the homeland.

Self-acceptance scale.

Psychology students: high score - 66.7%, low - 33.3%.

Cadets-psychologists: high - 60%, low 40%.

A high level on this scale means that, in general, professionals accept themselves as they are, regardless of the assessment of their advantages and disadvantages, perhaps contrary to the latter. Low level - it is difficult for professionals to accept themselves as they are, even despite their positive qualities. Psychology students have more opportunities for self-development, freedom of choice, etc., and cadets sometimes have certain restrictions on these opportunities, which causes some of them some internal discomfort of adequate self-perception, as evidenced by the results.

Scale of ideas about human nature.

Psychology students: high score - 50%, low - 50%.

Cadets-psychologists: high - 53.3%, low - 46.7%.

A high score on the scale indicates the subject's tendency to perceive human nature as a whole as positive.

Synergy scale.

Psychology students: high score - 63.3%, low - 36.7%.

Cadets-psychologists: high - 53.3%, low - 46.7%.

A high score on the synergy scale indicates the ability of students - psychologists and cadets - psychologists to a holistic perception of the world and people. They have an understanding of the connection between opposites, such as play and work, physical and spiritual, and so on.

Aggression acceptance scale.

Psychology students: high score - 60%, low - 40%.

Cadets-psychologists: high - 56.7%, low 43.3%.

A high score means that professionals are able to accept their irritation, anger and aggression as a natural manifestation of human nature, with low scores it is difficult for professionals to understand the negative manifestations of their character and behavior. Indeed, slightly lower quantitative indicators at a high level on this scale of cadet psychologists indicate the formation of their emotional stability during training, the ability to control themselves, to be resistant to stressful situations.

Contact scale.

Psychology students: high score - 80%, low - 20%.

Cadets-psychologists: high - 73.3%, low 26.7%.

A high level means that communication comes first for professionals, it plays an important role in shaping the personality. Specialists with a high level of contact quickly establish contacts even with strangers, they are easy to adapt to change. Specialists with a low level are characterized by tightness, sometimes isolation, it is difficult for them to make new acquaintances, thus they are less able to adapt to environmental conditions. The test results confirm these theses and are explained by the fact that in a higher military educational institution the conditions of study are closed, cadets seldom go to dismissal, so communication is usually limited to one and the same environment. This, in turn, contributes to the formation of rigidity in communication with new people.

Cognitive needs scale.

Psychology students: high - 83.3%, low 16.7%.

Cadets-psychologists: high score - 73.3%, low - 26.7%.

The high level of cognitive needs has a positive effect on the learning process, professionals are interested in gaining new knowledge, they are easier to work. At a low level, they have little interest in new information, they find it difficult to get a job. Of course, respondents in both groups have a fairly high number of indicators on the scale of cognitive needs, but they are slightly lower in the group of cadet psychologists, due to the fact that they have much less opportunities for self-improvement and self-development because they do not have free access to all possible educational resources.

Creativity scale.

Psychology students: high - 66.7%, low 33.3%.

Cadets-psychologists: high score - 63.3%, low - 36.7%.

Specialists with a high level of creativity, people are creative, innovative, the ability to generate unusual ideas, deviate from traditional patterns of thinking, quickly solve problem situations. A low level means that they have standard thinking, do not deviate from the norms. The presence of some insignificant differences in quantitative indicators for both groups of respondents is again explained by the learning conditions.

Generalization of scientific approaches to determining the nomenclature of research methods of value-semantic sphere, methodological principles of diagnosis of the studied phenomenon led to the definition of the following features of diagnostic support: the need to correlate the values declared by man and real values and attitudes that determine personality behavior; subjective significance of a value

in the system of human values; the relationship between a person's value system and the choice of behavior and future profession; the need to take into account the fact that a person's behavioral act is determined not by one value, but by the whole structure of the value sphere.

The article presents a general description of the methods used in the practice of research of the value-semantic sphere of personality. The orientation of most of them on the separation of dominant values and personal meanings outside the disclosure of their relationship and structure is noted.

According to the results of the study it was found that:

traditional for the diagnosis of value orientations, personal meanings methods (M. Rokich test, "Test of meaning-life orientations" D. Leontiev) do not allow to fully implement the task of studying the value-semantic sphere of future professionals, because there is no emphasis on spiritual and moral values. is an integrating component of the integrity of the formation of the value-semantic sphere of personality;

there is a significant share of subjectivity of the received information;

insufficient sensitivity to the internal determination of value-conditioned actions of the individual.

We see prospects for further research in the study of the content and factors of development of professional value orientations.

References:

1. Lyudmila Matokhniuk, Olha Valchuk, (2021) The influence of the value-semantic sphere of personality on the professional development of the future specialist of socioeconomic professions. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-29-0; pp.470, illus., tabs., bibls.

2. Pripechkin, V. V, & Petrova, N. D (2016). Basic values and characteristics of generation. Legal awareness and legal relations in the youth environment (pp. 228-232).

5.4. Empirical study of individual psychological characteristics of professional stress resistance of future psychologists

In the conditions of development of modern contradictory world community, the problem of stress and stress resistance was and remains actual. There are a growing number of traumatic, frustrating and stressful factors that negatively affect the psychologist, his professional well-being and health. One such factor is a set of requirements for professionals in any organization. Another factor (especially in periods of crisis and unemployment) are the sharply increased processes of labor intensification, which provide a high level of compliance and stability in the implementation of professional activities.

The phenomenon of stress resistance in psychology is considered from different positions, in particular: as the individual ability of the body to maintain normal performance during the stressor (A. Maklakov); as an individual style formed by the psychological resources of the individual (O. Rogozyan), with special emphasis on the heuristics of the methodology of the resource approach (V. Bodrov, E. Galazhinsky, N. Vodopyanova, V. Klochko, T. Kryukova, O. Miroshnyk, and etc.). Resources of regulation of various forms of human activity are considered as some functional potential that provides a high level of achievement, self-movement, systemic determination of personality; as physical and spiritual capabilities of the psychologist, the mobilization of which ensures the implementation of his program and behavioral strategies to prevent or relieve stress (V. Bodrov). The areas in which the problem of stress overcomes behavior and is studied in the context of systemic adaptation of personality, risk factors for emotional burnout (F. Vasilyuk, N. Vodopyanova, T. Kryukova, B. Yasko, etc.) are singled out.

There are different definitions of factors that determine the ability of a psychologist to withstand stress, but most researchers note that to a large extent the influence of the factors we identify has a pronounced individual nature due to a combination of internal, individual and personal resources and external, environmental conditions. (V. Bodrov, N. Vodopyanova, L. Dementiy, O. Noskova, B. Yasko, etc.).

The analysis of the formed approaches to the interpretation of the phenomenology of psychological stress, the subject-activity determination of the formation of individual strategies to overcome it, allows us to state a certain contradiction. On the one hand, the obvious successes in the scientific and experimental search for phenomenological aspects of the value-semantic sphere of personality, stress, psychological stability, the formation of strategies to overcome

stress, life crises, allow to identify supporting theoretical constructs, to form research theses. But, on the other hand, there is a limited and fragmented empirical material, which reveals the specifics of the life of a psychologist in the spaces of organizational interaction. This complicates the search for psychological indicators of stress resilience of subjects involved in various fields and activities, despite the high practical demand for their systematization to provide effective psychological support.

The need to resolve the selected contradiction is defined by us as a research problem, the solution of which will establish and identify individual psychological features of professional stress resistance of future psychologists, which reveal the content of internal and external conditions and factors that determine the experience of stress, resources of resistance to stress, taking into account the specifics of areas and activities.

Both theorists and practitioners study the problem of stress. Among them, W. Wundt, W. James, R. Yerks, J. Dodson, W. Cannon, T. Cox, K. McKay, L. Dick, R. Lazarus, G. Selye, B. Lomov, D. Leontiev, O. Leontiev, E. Ilyin, L. Dementy, V. Bodrov, N. Vodopyanova, S. Rubinstein.

To determine and theoretically substantiate the peculiarities of the formation of professional stress resistance of future psychologists, to theoretically substantiate and empirically investigate the individual psychological features of the development of professional stress resistance of future psychologists.

During the experimental research the following research methods were used: theoretical - analysis, synthesis, generalization, modeling, goal setting; empirical - experiment, testing, according to the following methods: Spielberger - Khanin scale of reactive and personal anxiety, test "Level of neuroticism"; and the method of self-assessment of mental states according to G. Eisenko, the test of K. Thomas "Types of behavior in conflict" and K. Riff Scale of psychological well-being; method "Test for self-assessment of personality stress."

Experimental work covered 128 students of the specialty 053 Psychology of the Vinnytsia Academy of Continuing Education.

Theoretical generalization and experimental principles of studying the problem of stress resistance of the individual made it possible to reveal the conceptual foundations of its structural and functional organization. So, we took S. Ivanova's definition as a basis.

Stress resistance is a complex systemic formation that includes certain, skills and abilities to respond to external influences in specific conditions and keep emotional, cognitive, behavioral manifestations, as well as activity processes, in

equilibrium. The psychological role of resistance to stress is defined: it allows to develop such system of protection of a person to stressors which causes a state of mobilization of forces, activity of the person, readiness for action, provides protection of a person against development of tendencies to harmful forms of dependence (alcohol, drugs, etc.) [10, c. 22].

We consider stress resistance of a psychologist as a structural-functional, dynamic, integrative property of personality, as a result of the transactional process of collision of an individual with a stress factor, which includes self-regulation, cognitive representation, objective characteristics of the situation and personality requirements. Adequacy of assessment of the situation and personal resources determines the intensity of reactions directed by an individual to change the components of an emotionally difficult situation, change cognitive representation, attitude, motivational, volitional orientation, coping behavior, which are carried out through its main function of cognitive-phenomenological perspective, that determine the level of stress resistance during and after stressful events.

Personality stress resistance is formed by repeated repetition of the personality's collision with traumatic factors. This collision manifests itself in a complex process, which includes: assessing a stressful situation, regulating activities in stressful conditions, overcoming stress or coping behavior, the impact on a person of traumatic events and the development of traumatic experiences.

It is proved that the structural and functional organization of stress resistance is a holistic system that works within four structural parts (personal, social, typological and behavioral), which, on the one hand, integrates the structural components of stress resistance, and on the other mediates the impact through their functional roles .

The leading functions of stress resistance are to determine the cognitive-phenomenological perspective and recovery and are carried out through the individual functions of its structural components: integrating, motivational, coping, stabilizing. Such functional interaction implies a possible weakening of the functions of some, or a more intense manifestation of others, which naturally changes the relationship between strong and weak functional components in the structure of the dominant typical profile of stress-resistant or non-stress-resistant individuals.

Under a stressful situation, we understand the changed conditions of the usual environment of human life. Conducted before this study allowed us to identify a set of psychological characteristics of personality associated with stress, which includes cognitive-intellectual and emotional-personal blocks [1; 2; 3].

We include the following beauties cognitive-intellectual features of the psychologist that directly affect the formation of a high level of stress resistance.

Flexibility of thinking, by which we mean the speed of restructuring the usual perception, ideas and thoughts in a changed situation, as well as timely and adequate decision-making for this situation. Flexibility of thinking is associated with a change in interpretations of the properties of the situation and a qualitative intellectual transformation of a stressful situation. Cognitive rigidity - with difficulties in restructuring the usual perception, ideas and thoughts in a changed situation and as a consequence - a delay in a timely and adequate decision-making situation. At the behavioral level, this property is expressed in the ability to apply a large number of different ways of behavior, and the variability of ways, in our opinion, in particular, such a quality as abstract thinking depends on the development.

Abstract thinking as one of the hallmarks of the ability to produce new ideas based on past experience. According to O. Harvey, D. Hunt, R. Schroeder, the basis of abstraction / specificity are such psychological processes as differentiation and integration of concepts. The pole of abstraction implies high differentiation and high integration. For people with this quality, are characterized by independence from the immediate properties of the situation, focus on internal experience, flexibility, creativity etc [8, p. 55].

Field independence as an indicator of an individual-unique way of processing information, which characterizes the specifics of intellectual activity of the individual. Field independence / field dependence is one of the first cognitive styles identified and studied in detail by G. Whitkin, which he understood as a global dominant tendency of an individual to focus on other people or on himself when solving problems. According to the researcher, field-independent individuals show high personal autonomy, stable self-image, reliance on their own experience and independent analysis of the situation in the decision-making process, which, in our opinion, is an important component of stress-resistant professions. Developed perceptual abilities: perceptual attention, observation. Developed mnemonic abilities, including random access memory, the ability to productive indirect memory. Developed intellectual abilities - operational thinking, the ability to concentrate, the ability to differentiate the essential from the secondary, to find significant connections between phenomena. Among the emotional and personal properties that have a significant impact on the formation of stress resistance, we include the following.

Emotional stability. Affective experiences, accompanied by stress, can lead to negative changes in the human body. It is known that the emotional apparatus is the

first to be included in the stress response under the influence of extreme factors. By emotional stability we mean the ability to overcome a state of excessive emotional arousal when performing complex activities.

Optimism as a property of personality (predominance of positive emotional mood). Optimistic perception of the world around contributes to emotional organization in stressful situations, as the forecast of future changes will be built, usually in a positive direction. The level of manifestation of an emotional reaction in response to a stressful situation largely depends on the propensity to experience emotions of a certain modality, ie on the stable features of emotionality [7]. In our opinion, such a personality trait as optimism can be attributed to a positive emotional disposition.

Average level of personal anxiety. By anxiety we mean a personality trait that determines the readiness for anxious reactions. We consider the average level of personal anxiety as the optimal level of readiness of the subject to purposeful efforts to form adaptive behavior in a stressful situation. Reduced, as well as high, personal anxiety leads to a violation of behavioral integration, which leads to either ignoring the danger signals, or exaggerating the degree of their significance, respectively.

Average level of aggression. We consider aggression as a stable personal feature of worldview, which is expressed in the willingness to act aggressively towards another and depends on the willingness of an individual to perceive and interpret the behavior of another person accordingly [6]. We consider the average level of aggression to be the degree of aggression that, as a response to a threat to human vital interests, is sufficient for the effective functioning and maintenance of personal psychological and physical health in stressful conditions.

Internal locus of control. Internal control is based on the perception of life events as the consequences of personal actions under the control of man himself. According to V. O. Bodrov, internals have a more efficient cognitive system: they spend a significant portion of their energy on information and as a result make more effort to manage the situation, in contrast to externals, who rely more on chance. Internals have a more pronounced tendency to develop specific action plans in different situations, which allows them to influence events that are important to them and thus more successfully overcome stress [4, p.35].

Analysis of research and publications on the problem of resistance to stress allows us to see the approaches that determine the factors that determine the psychological specificity and determination of this phenomenon. Thus, in the work of O. Lozgacheva there are groups of external and internal factors that cause mental tension and, as a consequence, determine the formation of the ability to overcome

stress. L. Abolin [2, p. 203] to the external factors that cause negative emotional states, includes extreme stimuli, stressors, frustrators, emotional, conflict situations that arise in the process of communication and activity. The same group of factors includes many other environmental and active situations in which the intensity of the influence of various stimuli or the complexity and difficulty of task inconsistency with the mental and physiological capabilities of man.

Among the internal factors of stress regulation of the psychologist are: functional and operational resources; personality traits and cognitive abilities; motivation; emotional and volitional reactivity; professional training and ability to work.

As a basis for the study, we chose the following classification of stress factors of a psychologist:

1. neuropsychological stability, the level of which determines tolerance to stress;
2. self-assessment of a psychologist, which is the "core" of self-regulation, determining the degree of adequacy of the subject's perception of the conditions of activity and their capabilities;
3. personal reference, a sense of personal significance for others;
4. the degree of conflict that characterizes the experience of social communication and the peculiarities of human interaction with other people;
5. moral norms, ie the degree of orientation of the individual to the existing norms and rules of conduct in society.

L. Abolin [2] and J. Reykovsky [12] pay attention to the role of emotional reactivity, excitability, properties of the human nervous system in the formation of stress resistance and its individual level. Many studies have shown that a person with a weak and inert type of nervous system, an imbalance in the balance of nervous processes is more prone to distress than the owner of a strong, mobile and balanced type.

In the work of F. Berezin, when considering the mental and psychophysiological adaptation of man, a detailed analysis of the psychophysiological factor of resistance to stress is given. There are three complex psychophysiological factors that explain the patterns of the adaptation process:

- factor of frustration and emotional tension;
- behavior control factor;
- factor of energy potential and stress resistance.

F. Berezin connects the adaptive significance of the energy potential factor and stress resistance with the active action of man on the environment, and the

psychological tools of this interaction are: optimism; behavioral activity; ability to overcome obstacles; ease of entering the environment and interpersonal communication [5, p. 112-113].

Research has shown differences between stress-resistant subjects at all levels of personality (from psychogenetic to personal). It is shown that for stress-unstable people in comparison with stress-resistant are characteristic [5, p. 116]:

1. At the psychogenetic level - signs of unattractive appearance, often feeling unwell;
2. At the psycho-energetic level - increased irritability, dizziness, fears;
3. At the neurodynamic level - lower braking force;
4. At the psychodynamic level - increased emotionality in communication;
5. At the personal level - weak emotional stability, increased reactive and personal anxiety, tendency to frustration, rigidity [11, p.33].

Various factors, however, individually act as predictors of stress resistance. The same property, depending on the environmental conditions in which a person experiences stress, can play both a positive, strengthen resistance to stress and a negative role, reducing resistance to stress [2, p. 31]

A. Stegantsov offers an original judgment about the factors influencing resistance to stress. He emphasizes that the level of stress depends, in fact, only on two factors: the degree of stress in the situation and the current state of the subject. This means that the level of stress will be higher when the stress of the situation is high, and the resource state of the individual at this time is weak, and vice versa. Psychological stress is considered as a conditional share of the division of the sum of the stress of the situation and the subjective assessment of its complexity on the resource state of the individual and his self-confidence [9, p. 44].

From the point of view of determining the logic of empirical research psychological resources of a psychologist's resistance to stress, the value is the approach according to which certain conditions and nature of activity cause stress in a person, regardless of his individual-typological characteristics. Such conditions include:

- 1) increased workload, overtime work, infrequent and irregular breaks, unsatisfactory hygienic working conditions, routine, uncreative work [9, p. 265];
- 2) inefficient management style, weak group cohesion, conflict atmosphere, lack of emotional support;
- 3) uncertainty in the future, a high degree of responsibility, lack of opportunities for personal growth, etc..

In addition, it is emphasized that the protective and resource capabilities of the organism are determined by both biologically and socially determined personality traits. Therefore, various factors can act as internal subjective conditions for the formation of a psychologist's resistance to stress. Various authors call:

1. motivational factors that give a certain subjective significance to the situation currently experienced by the subject;

2. cognitive factors in the form of a subjective assessment of the situation by the individual, due to past experience of the consequences of similar situations, as well as stable individual and unique ways of receiving and processing information, etc.;

3. factors of behavioral and regulatory sphere;

4. personal characteristics, in particular, basic social attitudes; value orientations of personality, "I-concept", personal meaning, accentuations of character, etc.

V. Apchel and V. Tsygan claim that in the study of the problem of stress resistance it is necessary to follow three directions:

1. to investigate the physiological mechanisms that determine the resistance of the individual to emotional stress;

2. to carry out psychological preparation of the person for behavior in situations of stress;

3. identify ways and means of physiological or psychophysiological support of stress resistance [4, p. 63].

Psychological resources are of great importance in the formation of stress resistance, due to which the increase of stress resistance can be provided. The psychological resources to increase stress resistance include resources for adaptation, protection and coping with stress:

- adaptive - neuropsychological stability, adaptability and human communication skills;

- conscious mature psychological protection, which reduces the state of anxiety, harmonizes the emotional sphere;

- coping with stress - or coping strategies to overcome as a set of cognitive and behavioral efforts of a person to reduce and stabilize a stressful situation and as a key resource for overcoming stress.

However, as experts rightly point out, in order to practically deal with stress, it is important that the psychologist himself has a high level of stress resistance. As O. Stegantsev emphasizes, one of the reasons for the low skill of most young (and not very young) psychologists is personal underdevelopment. The degree of

development and balance of personal qualities determines the professional success of a psychologist-practitioner, at least, as well as the degree of prevalence and development of psychological theories and techniques [9, p. 13].

The author identifies three main personal qualities necessary for a successful psychologist-practitioner - intelligence, empathy and stress. It is difficult for a psychologist to use his professional knowledge, skills and abilities without stress resistance. Low stress resistance prevents many psychologists from applying psychological techniques to themselves.

Thus, O. Stegantsev continues, psychological stress resistance is one of the leading qualities of a successful psychologist-practitioner, and it is necessary to develop this quality [9, p. 23].

There are many exercises and games that allow you to learn to act effectively in stressful situations, replacing the instinctive reaction to conscious choice. For example, to increase the same communicative stress resistance, you can use a number of well-known practices: "bad and good words", "shout at each other", "astral karate", "Irish volleyball", etc.

This work in the process of training young psychologists, according to the author, should be carried out systematically, purposefully, effectively, because increasing stress resistance is closely linked with the process of personal growth of the future specialist.

Among other activities, it is proposed to identify talented, promising young psychologists, social educators, to assist them in their professional development. For example, school psychologists should use the necessary techniques to increase the level of stress resistance of students. And for this, they must, in the first place, themselves be stress-resistant.

Thus, it is necessary that psychologists have a sufficient level of stress resistance, adapt existing in foreign socio-psychological literature best practices to the realities of life and ensure the achievement of a sustainable result in the formation of stress-resistant behavior of future psychologists.

In the empirical study, students were tested using the Spielberger-Hanin Reactive and Personal Anxiety Scale. As a result of testing, indicators of personal and reactive anxiety levels were calculated.

The number of students with appropriate levels of reactive anxiety was as follows: Level I (Low) - 0 students, Level II (Medium) - 82 students, Level III (High) - 46 students. Accordingly, the percentage of students according to the levels of reactive anxiety was calculated (Fig. 1).

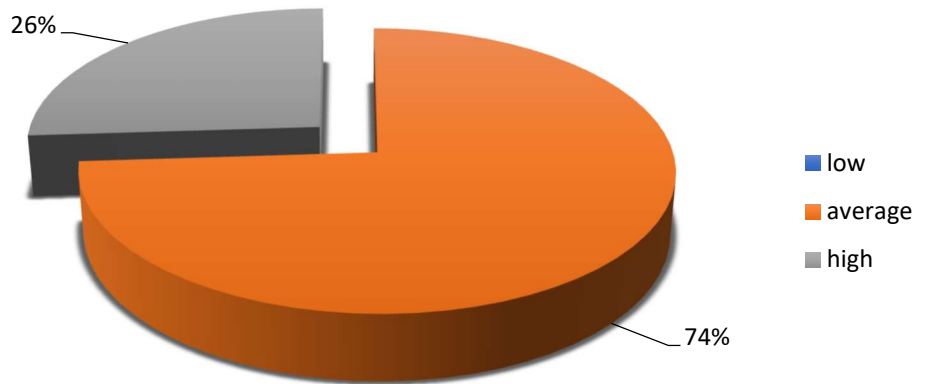


Fig. 1 Percentage of students according to the level of reactive anxiety

The number of students with appropriate levels of personal anxiety was as follows: Level I (Low) - 0 students, Level II (Medium) - 64 students, Level III (High) - 64 students. Accordingly, the percentage of students according to levels of personal anxiety was calculated (Fig. 2).

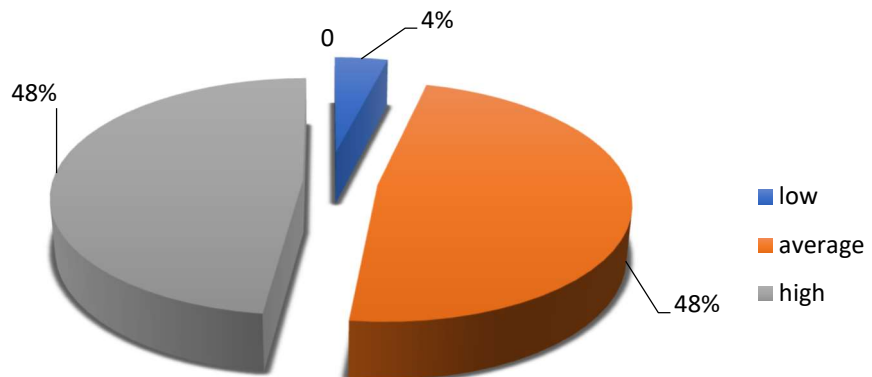


Fig. 2 Percentage of students according to the level of personal anxiety

As a result of diagnosing students according to the method of "Spielberger - Khanin Scale of reactive and personal anxiety", we found that in the studied indicators of reactive and personal anxiety are mostly at the average level (74% and 48%) and a small part at a high level (26% and 48%), only 4% have a low level.

The next step in our empirical study was to conduct a method of self-assessment of Eisenko's mental states. As a result of testing, indicators of the level of anxiety, frustration, aggression and rigidity were obtained.

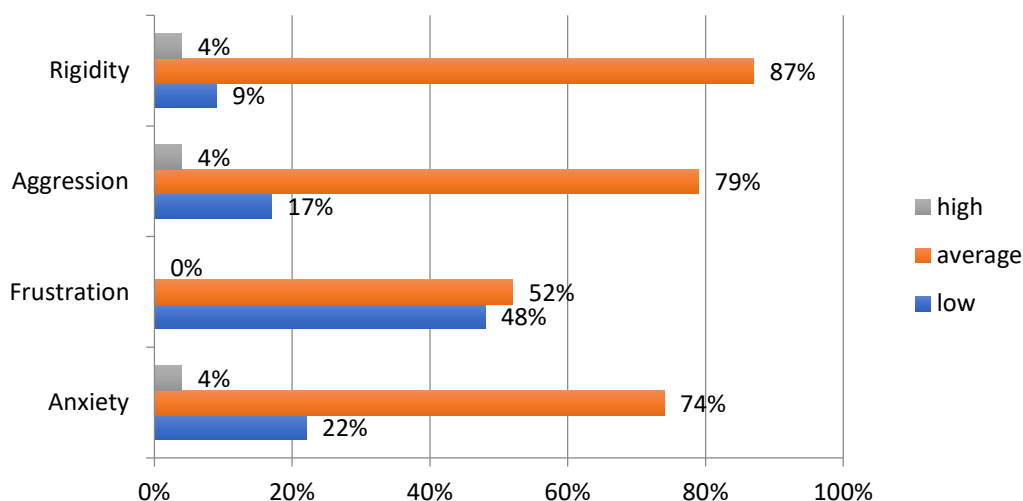


Fig. 3 Percentage of students according to mental state

As a result of this method, we found that students have an average level of anxiety (74% of respondents), frustration (52%), aggression (79%) and rigidity (87%). In turn, low and high rates are in a significantly small percentage or not at all (Fig. 3).

For students with an average level of these mental states are characterized by a certain balance, prudence in actions and deeds, emotional stability. At a high level of mental states, students are anxious, have low self-esteem, avoid difficulties and failures, are aggressive and have difficulty communicating with others.

According to the results of the K. Thomas test "Types of behavior in conflicts", the following data were found: managers who choose a competition strategy in conflict situations are 45%; with an adaptation strategy of 16%; those who choose an avoidance strategy are 25%; 12% of respondents choose compromise; and the strategy of cooperation is used by 2% of respondents (Fig. 4)

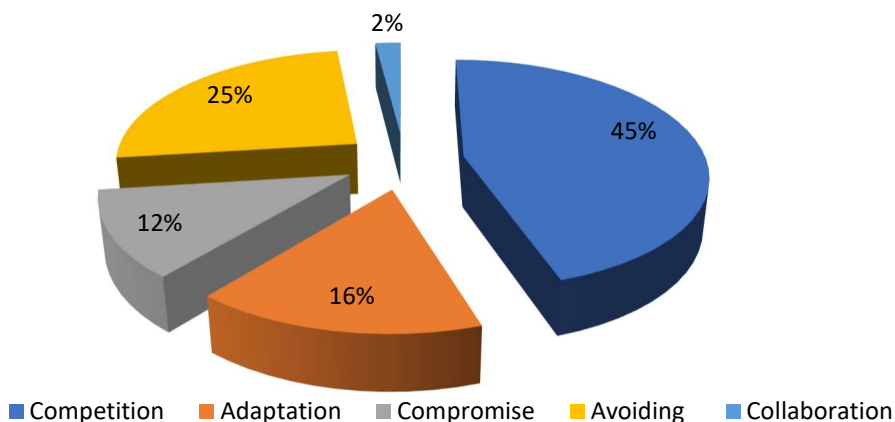


Fig. 4. Distribution of types of behavior in conflicts according to the test of K. Thomas

According to the results of the method of the K. Riff psychological well-being scale, we obtained the following results. In this sample, a significant factor is "Personal Growth" - 60% of respondents, followed by "Environmental Management" - 50%, and the goal in life - 45%. All other indicators are below 40%.

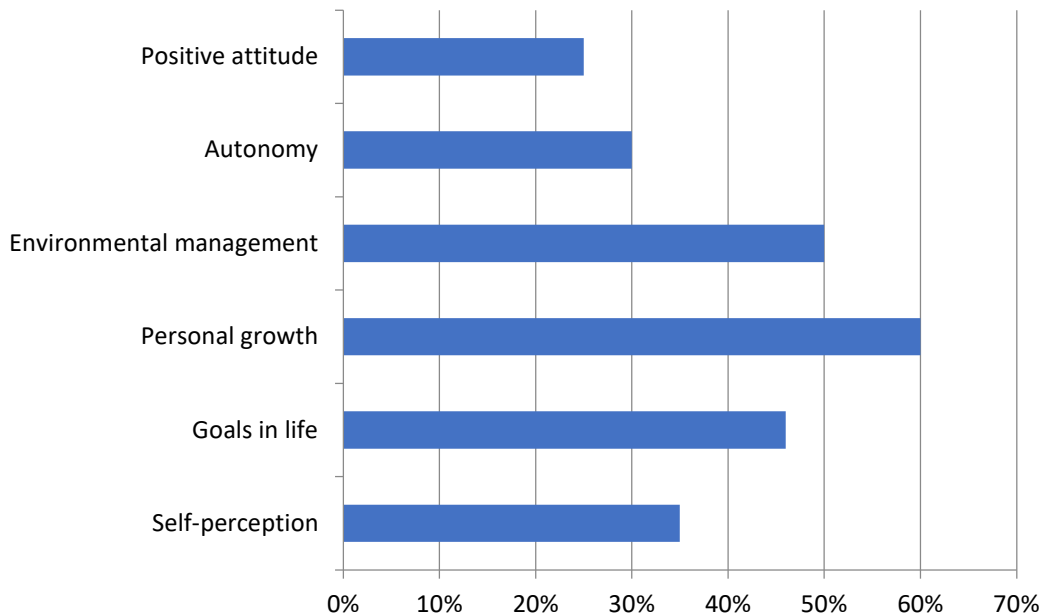


Fig. 5. K. Riff scale of psychological well-being

The results of the test "Level of neuroticism":

Of the 128 students, 82 out of 128 received a low level of neuroticism, ie 60% of students have emotional stability, positive background (calm, optimism, etc.), show initiative in business, have self-esteem, independence, social courage and ease of communication. 46 optants, which is 33%, received a high level of neuroticism, ie it indicates a pronounced emotional excitability, which results in negative feelings (anxiety, tension, irritation, etc.); it also indicates lack of initiative, which shapes the experiences associated with the dissatisfaction of desires; on the egocentric orientation of the personality, which leads to hypochondriac fixation on somatic sensations and personal shortcomings; and this result is an indicator of social dependence, timidity and difficulty of communication.

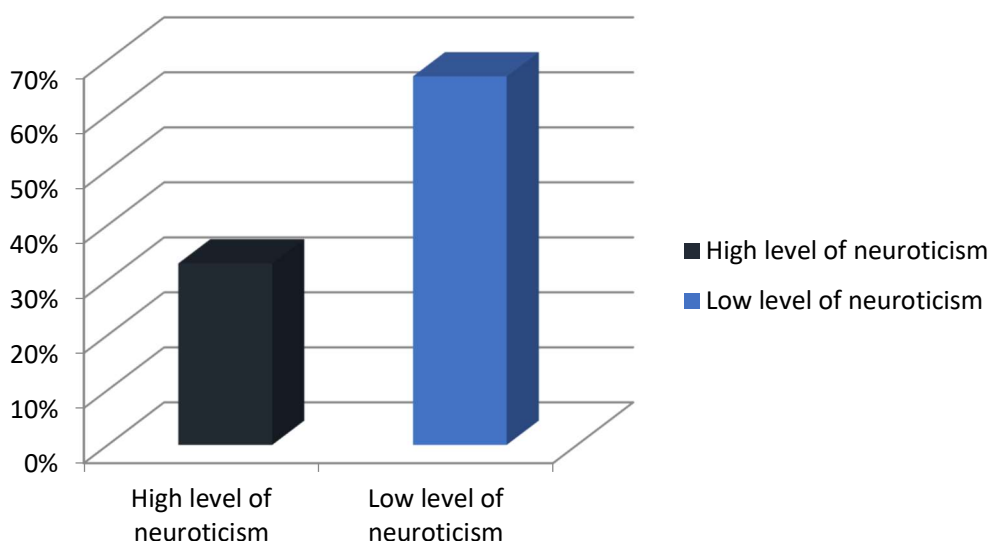


Fig. 6. The level of neuroticism

Students majoring in 053 Psychology are less prone to neurosis and stress, due to which a small percentage (33%) of them have a high level of neuroticism. Students who have a high level of neuroticism (67%) experience maladaptation both physically and mentally, and in social relationships, feel a sharp distrust of others, they are dominated by negative emotions, depression, mood swings, irritability, nervous breakdowns, anxiety.

Thus, the results of the study immediately show that most of the subjects have a low level of neuroticism, which indicates resistance to stress, organization and adaptation to learning conditions. This indicates that most students have already adapted to the learning environment, but minor stress and neurogenic manifestations are present, especially these indicators increase during the session.

Students majoring in 053 Psychology are less prone to neurosis and stress, due to which a small percentage (33%) of them have a high level of neuroticism, which indicates resistance to stress, organization and adaptation to learning conditions.

In the process of obtaining education, students hone their art of adaptation to learning conditions and to life in general. Anxiety decreases, openness in contacts increases, emotional state stabilizes.

Adaptation mechanisms that operate in senior courses are certainly more effective than those available at the beginning of training. They allow the student, to a greater or lesser extent, to develop an adaptive behavior strategy that provides a state of psychological balance and emotional stability in the learning process. However, the effectiveness of these mechanisms of adaptation is temporary, and at a certain stage of personality development there is a new evolution of adaptation mechanisms.

Methodology "Test for self-assessment of personality stress." The analysis of the obtained results showed that in a larger number of subjects the level of stress resistance is above average, such results were obtained by 36% (85 people) of the subjects, which indicates that such individuals are quite stress-resistant, they follow a harmonious lifestyle, some failures are not stressful, situations, but sometimes they are still prone to stress. Also, 30% (43 people) of the subjects received a result slightly above average, which indicates that a person is affected by stressful situations, but in some situations he tries to solve them. (see Fig. 7)

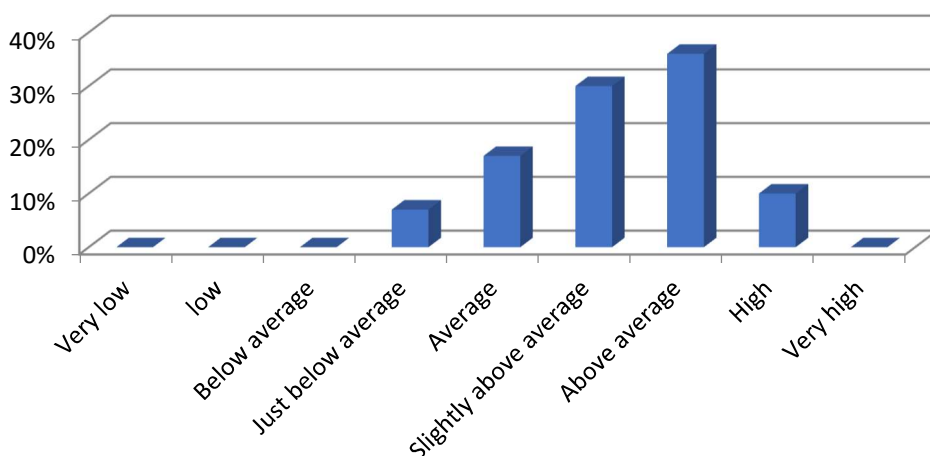


Fig.7 The level of stress resistance according to the method "Test for self-assessment of personality stress resistance"

The average level of stress resistance was received by 17% (22 people) of the subjects, these people are prone to stressful situations, although they do not always

get into them. Also, only 10% (17 people) of the subjects received a high level, they are quite stress-resistant people, they lead a measured and calm lifestyle. 7% (15 people) of respondents were slightly below average, which indicates that a person is exposed to both psychological and physiological effects of negative events, conflicts and therefore gets stressed, although in some situations he struggles with it and tries to prevent it (see Fig. 7).

None of the subjects received results, very low, below average and very high.

If the subject has a low level of stress resistance, he needs to radically change his lifestyle. A correlation study was also conducted to determine the existence of a statistically significant relationship between the phenomena of stress and anxiety, mental states, type of behavior in conflict, neuroticism in students that affect mental health. Correlation analysis characterizes the degree of interrelation of signs of mental processes. Correlation dependence is determined by the principle of ambiguity. With the change of one feature, other features acquire different meanings. The results are presented in table 1.

Table 1

Correlations between the studied variables according to Spearman's criterion

Correlated variables	Correlation	Significance of correlation (p<0,05)
Relationship between stress resistance and anxiety	346 (moderate)	* (significant, p<0,05)
The relationship between resilience and conflict	380 (moderate)	* (significant, p<0,05)
Relationship between neuroticism and stereotype	297 (moderate)	* (significant, p<0,05)

Correlations were found between the level of stress resistance and anxiety of the student's personality, between the level of stress resistance and conflict, the level of neuroticism and stress resistance, as environmental management.

The presence of correlation was checked using the Spearman rank correlation criterion.

If we analyze these indicators, we can assume that such a category as anxiety, and even more so if it is dominant, can affect the level of stress resistance of the individual. Because a strong, intense expression of this quality causes great tension, negative emotions. That is, a high level of anxiety, especially at the personal level, is not conducive to the development of stress resistance. The less a person is prone to anxiety, the more he is resistant to stress.

As for the relationship between stress and conflict, it is also obvious. There is a connection, people who take an active part in conflicts are more stress-resistant. This can be explained by the fact that they feel more confident, calmly respond to stress, are able to defend their opinion. There is also a noticeable link between resistance to stress and neuroticism. People who are not prone to neurotic disorders are more resistant to stressful situations.

Theoretically substantiating the problem of psychological features of stress, we made the following conclusions:

1. The following scientists were engaged in researches of stress and stress resistance of the psychologist: L. Grimak, K. Sudakov, O. Baranov, A. Rean, V. Genkovskaya, V. Arshinova, S. Ivanova, O. Prokhorov, L. Kulikov, S. Oya, E. Mileryan, M. Dyachenko, V. Ponomarenko and others. As a basis for our study, we took the definition of S. Ivanova, who defines stress resistance as a complex systemic formation that includes certain, skills and abilities to respond to external influences in specific conditions and retain emotional, cognitive, behavioral manifestations and processes, in equilibrium. The psychological role of resistance to stress is defined: it allows to develop such system of protection of the person to stressors which causes a state of mobilization of forces, activity of the person, readiness for action, provides protection of the person against development of tendencies to harmful forms of dependence (alcohol, drugs, etc.).

Undoubtedly, one of the main forms of human life activity as a subject, an important means and method of self-realization is professional activity. And, obviously, this area provides a person with a wide range of different experiences related to specific critical work situations, as well as professional life in general. That is why, along with the general concept of "psychological stress" there is a more specific concept or type of psychological stress - professional stress. Experiencing professional stress is characterized by individual psychological originality of the processes of mental reflection of the essence of critical professional situations and personal characteristics to overcome them.

2. The cognitive-intellectual features of the psychologist that directly affect the formation of a high level of stress resistance, we include the following:

Flexibility of thinking, by which we mean the speed of restructuring the usual perception, ideas and thoughts in a changed situation, as well as timely and adequate decision-making for this situation.

Abstract thinking as one of the hallmarks of the ability to produce new ideas based on past experience.

Field independence as an indicator of an individual-unique way of processing information, which characterizes the specifics of intellectual activity of the individual.

Emotional stability. Optimism as a property of personality. Average level of personal anxiety. Average level of aggression. Internal locus of control.

3. The obtained results of empirical research indicate that the formation and development of stress resistance is influenced by individual characteristics (personal anxiety and the level of neuroticism) of future psychologists. The level of stress is also affected by the social situation of the psychologist, what priorities he sets for himself (self-acceptance, purpose in life, personal growth, environmental management, autonomy, positive attitude).

Prospects for further research will be to develop a correctional and developmental program to reduce the level of stress resistance of psychologists.

References:

1. Ababkov V.A., Perre M. Adaptation to stress. St. Peterburg, Rech 2004. 166 c.
2. Aliev H.M. Method Key. Unlock your capabilities. St. Peterburg. 2009. 218 c.
3. Arshinova V.V. Psychological stability as a factor in the formation of anti-drug attitudes in adolescents: Abstract. dis. Cand. psychol. Science. M., 2007. - 26p.
4. Assel G. Marketing: principles and strategy: a textbook for universities. - M.: INFRA-M, 2011. - 804 p.
5. Brown J.W. Gender differences in health. Sociological research, 2007. № 6. P. 114-130.
6. Vasylyuk F.E. Methodological analysis in psychology. M.: MGPPU; Meaning, 2003. 240 p.
7. Gitun, T.W. Treatment of stress and nervous diseases. M.: RIPOL, 2009. 64 p.
8. Golovin S.Yu. Dictionary of psychologist-practitioner. M: Harvest, 2007. 976 p.
9. Karapetyan L.V. Professional stress resistance of the college teacher as the subject of pedagogical activity: Dis. ..cand. psychol. Science. Yekater., 2000. P. 16-19.
10. Leontiev A.N. Activity, consciousness, personality. Psychology of personality. Texts. Moscow: Moscow Publishing House. University, 1982. 288p.
11. Maklakov A.G. Personal adaptation potential: its mobilization and forecasting in extreme conditions. Psychological Journal. 2001. № 1. P. 16-22.
12. Sharov A.S. Interiorization from the standpoint of border theory. Social work with youth: psychological and socio-pedagogical aspects. Omsk: Izd-vo OmGPU, 2003. P. 20-22.

5.5. Theory and methods of teaching the discipline "forestry" for the future forestry professionals

Теорія і методика викладання дисципліни «лісівництво» для майбутніх фахівців лісгосподарської галузі

Предмет «Лісівництво» є однією з базових спеціальних дисциплін, що має на меті дати студентам необхідні теоретичні знання і практичні навички з питань лісознавства і лісівництва. При його вивченні студенти повинні підготуватись до вирішення практичних завдань роботи на виробництві і вмінню вирішувати питання покращення якісного складу лісів, догляду за ними, підвищення їх продуктивності, раціонального користування, своєчасного і якісного їх поновлення.

При цьому виділено три рівні засвоєння матеріалу:

- рівень знайомства, при якому вивчений матеріал необхідно впізнавати і мати про нього уявлення;
- рівень відтворення, при якому необхідно повторити інформацію або одержані при навчанні дії;
- рівень вміння і навичок, коли за навчальним елементом студенти повинні виконати дії при зміні вихідних даних і умов.

Прийнятий розподіл змісту матеріалу за рівнями засвоєння дає можливість забезпечити диференційований підхід до роботи з навчальним матеріалом: виділити головні навчальні елементи, раціонально використати аудиторне навантаження, відобразити навчальний матеріал у питаннях контролю рівня знань, розробити навчально-методичну документацію тощо.

Вивчення дисципліни базується на лісовому законодавстві України, а також з урахуванням сучасних досягнень науки, виробництва і вимог діючої галузевої нормативно-технічної документації.

Предмет «Лісівництво» вивчається на теоретичних, практичних заняттях та в процесі самостійної роботи. При цьому потрібно максимально використовувати природні і виробничі об'єкти, гербарії, колекції, макети, плакати, технічні засоби навчання, активні форми вивчення матеріалу. Значну частину матеріалу студенти отримують під час лекційного заняття.

Лекція – головна інформаційна магістраль у освітньому процесі, що сприяє засвоєнню системи знань із спеціальності, формує широкий професійний кругозір і загальну культуру. Студенти оволодівають сучасною наукою, її методами, проникають у глибини її основних проблем, у логіку й

методологію її розвитку; пізнають життєвий потенціал, входять у лабораторію наукового мислення викладача.

Лекція, як форма організації навчального заняття, використовується у закладах вищої освіти для вивчення різних предметів. Будується вона на основі інформаційно-монологічного методу чи діалогічного пояснення матеріалу і організації пізнавальної діяльності студентів. При цьому викладач у систематизованій і аргументованій формі пояснює навчальну інформацію, використовує відповідні посібники, демонстраційний експеримент і інші засоби навчання.

Необхідна висока культура лекційної діяльності. Кожен лектор зобов'язаний вивчити основи лекційної майстерності, щоб досягти в цьому високого рівня професійної майстерності. Необхідно свідомо засвоїти попередній лекційний досвід і зрозуміти особливу природу лекції, її закони і можливості.

Дидактичною метою лекції вищому закладі освіти є ознайомлення студентів з основним змістом теоретичного матеріалу, головними ідеями в даній галузі науки, прикладною значущістю цієї науки та перспективою її розвитку [3, 25].

Найбільш популярною формою навчання в системі вищої освіти є лекція. Та головним недоліком традиційної лекції є слабкий зворотній зв'язок, тобто відсутність інтерактивності [21]. Вона є складовою частиною лекційно-семінарської системи навчання, що перебуває сьогодні у процесі становлення. Проте, в ній уже чітко викристалізовується постійне вивчення кожної теми із застосуванням лекцій, практичних занять і семінарів.

Новий матеріал подається у формі лекцій, після чого проводяться семінари і практичні заняття на застосування засвоєного матеріалу [1, 193].

Значення лекції полягає в тому, що вона, маючи загалом інформаційний характер, створює можливість подати студентам значну за обсягом інформацію при мінімальних затратах часу. За навчальною метою лекції при вивченні окремої теми можуть бути такі:

Вступна лекція має дати студентам загальне уявлення про завдання і зміст усього курсу, розкрити структуру і логіку розвитку конкретної галузі науки, техніки, культури, взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Головне завдання вступної лекції – сприяти розвитку у студентів інтересу до предмету з метою його творчого засвоєння [2, 256].

Тематична лекція має різноманітне значення у загальній структурі курсу. Вона присвячується розкриттю конкретних тем навчальної програми.

Оглядову лекцію нерідко читають перед або під час виробничої практики. Її головне завдання полягає в тому, щоб сприяти забезпеченню належного взаємозв'язку і наступності між теоретичними знаннями і практичними вміннями та навичками студентів. Оглядову лекцію читають також студентам перед виконанням дипломної роботи або державними іспитами, абітурієнтам – перед вступними іспитами, студентам-заочникам тощо [30, 75].

У заключній лекції підбиваються підсумки вивченого матеріалу з даного предмету в цілому через виділення вузлових питань лекційного курсу і зосередження уваги на практичному значенні здобутих знань для подальшого навчання і майбутньої професійної діяльності студентів. Спеціальним завданням заключної лекції є стимулювання інтересу студентів до поглибленого вивчення даного предмета, визначення методів самостійної роботи в даній галузі [8].

Лекційний метод навчання – специфічний спосіб упорядкованої цілеспрямованої суспільної діяльності викладача і студентів, обміну науковою інформацією, руху пізнавальної діяльності студентів та керування нею з боку викладача з метою досягнення певних освітніх завдань [2, 159].

Відповідно, терміном «методика» необхідно позначити конкретні принципи, форми та засоби використання методів, за допомогою яких здійснюється більш глибоке пізнання різноманітних педагогічних проблем та їх розв'язання. Словник іноземних слів так тлумачить термін «методика»: 1) сукупність способів доцільного проведення будь якої роботи; 2) частина педагогіки, що встановлює правила, методи викладання [19]. Тлумачний словник української мови термін «методика» визначає так – сукупність методів опрацювання, виконання та дослідження чого небудь; розділ педагогіки, що займається методами навчання якого-небудь предмета. На підставі аналізу наведених визначень ми можемо зробити висновок, що термін «методика» в педагогіці означає:

- сукупність методів навчання певної дисципліни;
- науку про методи навчання, які застосовуються при вивченні певної дисципліни [19].

Методика вирішує тактичні проблеми – розробляє певні алгоритми дослідницької діяльності в конкретних умовах, з конкретним педагогічним об'єктом, використовуючи систему відповідних засобів тощо.

Вона містить опис сукупності методів, системи прийомів і засобів, що застосовуються для дослідження різних явищ. Завдання методики в

узагальненому вигляді містить три основні компоненти: для чого навчати? чого навчати? як навчати? Її основна функція – організація дослідницької діяльності [6].

Організаційні питання читання лекцій важливий аспект діяльності викладача. Тривалість лекційного заняття не перевищує двох академічних годин. Інколи лекція триває 60–80 хв. без перерви. Згідно з відповідним інструктивним листом Міністерства освіти лекції, як правило, проводяться на початку навчальних занять, а їх сумарна тривалість протягом одного дня не повинна перевищувати чотирьох академічних годин [1, 412].

До читання лекцій залучаються найбільш досвідчені і кваліфіковані викладачі, які мають високу методологічну і методичну підготовку, володіють високим рівнем мовленнєвої культури. Асистенти і викладачі, які не мають вченого ступеня, можуть залучатися до читання лекцій лише за рішенням адміністрації закладу освіти або МОН України. Кожний лектор зобов'язаний подати для розгляду на засіданні кафедри робочий календарно – тематичний план і технологічну карту з розгорнутим обґрунтуванням його змісту та методичної побудови. У цих документах мають бути вказані також сучасні технічні засоби навчання, наочно-ілюстративний матеріал, передбачені всі доцільні види екранних засобів, звукозапису, таблиці і графіки, що ілюструють і доповнюють матеріал лекцій. Лекційні аудиторії повинні бути пристосовані для використання ТЗН, а щодо обладнання, естетичного оформлення і місткості мають створювати сприятливі умови для читання лекцій викладачами, сприйняття конспектування і засвоєння навчального матеріалу студентами. Кафедри зобов'язані цілеспрямовано формувати фонди ілюстративних матеріалів, удосконалювати застосування навчальної техніки. Кожний лекційний курс має забезпечуватись необхідною кількістю високоякісних навчальних і методичних матеріалів, розрахованих на аудиторії і самостійні заняття студентів. З цією метою для кожного навчального предмета має бути розроблений комплекс науково-технічного забезпечення його викладання та вивчення. У бібліотеці закладу освіти фонди підручників і навчальних посібників мають відповідати співвідношенню 1:3 (одна книга на трьох студентів). З окремих розділів і тем курсу, що не дістали відображення у наявній навчальній літературі, слід практикувати видання початкових матеріалів. Варто також відпрацювати і відтиражувати методичні вказівки для студентів тощо [2, 462].

Зміст лекції визначається навчальною програмою дисципліни. Всі факти, приклади, докази, коментарі мають відповідати меті лекції і

призводити до розкриття її основних ідей. Фактичного матеріалу в лекції повинно бути порівняно небагато – рівно стільки, скільки необхідно для розуміння питання студентами. Весь фактичний матеріал повинен бути пронизаний узагальненнями, що надають лекції наукової переконливості й доказовості.

Викладений матеріал бажано чітко оформлювати у вигляді системи, яка краще запам'ятовується і допускає більш широке перенесення в практичні ситуації. Усуваючи той чи інший навчальний матеріал із лекційного курсу, слід мотивувати це перед студентами і показати його місце у загальній системі. Необхідно виховувати у слухачів звичку орієнтуватися у вивченні предмета на навчальну програму.

Зробити лекцію повноцінною допомагають дидактичні принципи відбору і викладу матеріалу.

Перший принцип – науковість лекції. Викладач встановлює, які знання, наукові теорії, закони, правила він повинен повідомити слухачам; відбирає найбільш яскравий, виразний фактичний, матеріал, наочність для посилення емоційної насиченості лекції [20; 22].

Другий принцип – доступність викладеного матеріалу. Як гадають багато хто з педагогів, науковість і доступність навчання – принципи, що завжди розглядаються разом і в єдності. Підвищення доступності призводить до зниження науковості, а в більш широкому розумінні до неприпустимого зниження науковості, відставання від розвитку науки, економічного й соціокультурного розвитку. Навіть у закладах вищої освіти рівень підготовки слухачів вельми різний. Одним студентам достатньо для засвоєння матеріалу прослухати лекцію, записавши найбільш важливі положення і проглянувши наукові посібники, інші потребують підвищеної уваги викладача, активного його сприяння щодо засвоєння навчального матеріалу [22; 13].

Третій принцип – наступність. Кожна лекція передбачає органічний зв'язок із попереднім матеріалом і логічний перехід до наступного. При відборі й викладі вступних лекцій першокурсникам слід спиратися на одержані раніше знання і можливий досвід діяльності. Слід урахувати, що виклад лекційного матеріалу в цілком закінченій формі (всі проблеми вирішені, все цілком зрозуміло, немає питань) погіршує його запам'ятовування, у той час як деяка неясність, недомовленість викликає пізнавальний інтерес [7; 22].

Четвертий принцип – історичність: викладений матеріал повинен співвідноситись з тією епохою, конкретним часом, коли зародилася ідея, розглядалося явище, з'явився той чи інший факт. Це допомагає слухачам

осмислити історію ідей, гіпотез, наукових відкриттів – те багатство, яке накопичили попередні покоління людей [5].

П'ятий принцип – зв'язок теорії з практикою, який виявляється в лекційному викладанні як практична орієнтація. Кожне теоретичне положення, наприклад, під час читання курсу повинне пов'язуватися з конкретною педагогічною практикою закладу освіти, звертати увагу студентів на застосування, використання того чи іншого загального положення [5].

Виклад лекції повинен бути образним, «пізнавальним, експресивним, дійово-вольовим». Стиль – живий, виразний. Темп мовлення – середній, щоб надати можливість студентам записати основні положення лекції. Особливо важливо привчити до слухання лекцій вчорашніх конкурентів, які, як правило, не винесли із шкільної практики навичок лекційного засвоєння матеріалу. Багатьом з них надто важко сконцентрувати увагу на мові лектора, вибрати важливі моменти, грамотно оформити записи.

Форми і методи підготовки до виступу різноманітні. Тут багато залежить від особливостей пам'яті, досвіду, складу розуму лектора, характеру виступу, особливостей аудиторії. Однак про загальні моменти підготовчого процесу, загальних методичних положеннях говорити доречно [4].

Якість лекції визначається, в першу чергу, багатством змісту, ідейно-теоретичним рівнем, зв'язком з життям, з практикою, композиційно-логічною побудовою і переконливістю викладу. Однак для хорошої лекції має значення і форма викладу: правильність мови, її виразність, емоційність, використання засобів наочності [12; 18].

Важливою умовою ефективності лекції є єдність її форми і змісту, гармонія думки і слова. Кожна думка потребує свого особливого виразу, свого оформлення. Доцільно підкреслити, що роздільний аналіз змісту і форми усного виступу допустимий лише в навчальних цілях. В лекції, в живому творчому процесі вони неподільні. Зміст на кожному кроці потребує підпорядкування собі форми, а вона, в свою чергу, неминуче втручається в зміст, покращуючи або погіршуючи його. З'єднувати зміст з відповідною його вимогам формою необхідно на кожній фразі. Гарна лекція – це поєднання, діалектична єдність форми і змісту [12; 18].

Найважливішим елементом форми є мова, слово. Лише правильна, образна, жива мова допоможе донести до слухача все багатство лекції. Мова лектора повинна відповідати низці вимог, невиконання яких значно знижує як

інформативність лекції, так і її переконливу силу, іншими словами – якість лекції [12; 26].

Констатування важливості проблеми методики навчання спеціальних дисциплін і розроблення нових підходів в поданні навчального матеріалу.

Метою проведення опитування було вияснити проблематику в методиці ведення навчальних занять [17] з дисципліни «Лісівництво» і розроблення нових підходів в поданні теоретичного матеріалу студентам.

В опитуванні взяли участь 112 студентів спеціальності «Лісове господарство» Білоцерківського НАУ, Уманського національного університету садівництва, Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Студентам були запропоновані анкети з питаннями, на які необхідно було дати відповідь шляхом проставлення будь-якої позначки у визначеному місці, а також можливість дати відповідь з урахуванням власного досвіду проходження занять. Запропоновані вираховувалися у відсотках до загальної кількості опитуваних.

На думку студентів лекційного матеріалу достатньо для вивчення дисципліни «Лісівництво», про що свідчать 81,5 % опитаних. Враховуючи індивідуальні особливості, 63,0 % студентів вважають, що найкраще сприймається матеріал під час лекційних занять, 29,6 % – під час практичних робіт. Щодо використання, під час проведення теоретичних занять, виробничих ситуацій, висловилося 96,3 %. Така ж ситуація спостерігається, щодо інтерактивних методів навчання: 96,3 % опитуваних вважають, що матеріал засвоюється краще під час їх використання. Використання елементів проблемності, під час проведення лекцій для 77,8 % студентів сприяє кращому вивченню дисципліни, 22,2 % вважають, що це не потрібно. Суттєво розійшлися думки студентів щодо вибору завдань, які дозволили б їм краще засвоювати матеріал. За завдання де потрібно виконувати графічні оформлення висловилося 40,7 %, за алгоритм відповіді – 18,5 %, за ключові поняття – 40,8 %. Щодо об'єктивності і доцільності перевірки та оцінювання знань з теоретичних занять, то 81,5 % підтримали тестовий контроль, 11,1 % – усне опитування, а 7,4 % пропонують підсумкову роботу.

Використання інформаційних технологій під час проведення теоретичних занять для 100 % студентів є потрібним, це вказують на те, що викладач постійно повинен бути інформаційно обізнаним.

Відповідно до наших досліджень, лекція – головна інформаційна магістраль у освітньому процесі, що сприяє засвоєнню системи знань із

спеціальності, формує широкий професійний кругозір і загальну культуру. Студенти оволодівають сучасною наукою, її методами, проникають у глибини її основних проблем, у логіку й методологію її розвитку; пізнають життєвий потенціал, входять у лабораторію наукового мислення викладача [10; 15].

Нами розроблена методика викладання лекції «Рубки головного користування» з дисципліни «Лісівництво», з використанням системи виробничих ситуацій.

Система виробничих ситуацій – це наскрізне вирішення питань що виникають під час виконання технологічних операцій.

Структура навчальних занять:

- організаційна частина;
- повідомлення теми, мети, та основних завдань заняття;

Тема: Рубки головного користування.

Мета: навчальна – засвоєння студентами основних понять з дисципліни, прийомів самостійної роботи; виховна – впевненість у необхідності знань з дисципліни «Лісівництво» для подальшої практичної діяльності.

Домінуючі методи навчання: пояснення, розповідь, бесіда, ілюстративні методи.

Домінуючі принципи навчання: науковість, зв'язок теорії з практикою, активність.

Рекомендована література:

1. Свириденко В.Є. Швиденко А.Й. Лісівництво: підручник К., Сільгоспосвіта, 1995. 364 с.
2. Мелехов И.С. Лесоводство. Учебн.для вузов. М., Агропромиздат, 1989. 302 с.
3. Правила рубок головного користування в лісах України. К., Мінлісгосп України, 1995. 17 с.

План:

1. Загальні положення та визначення.
2. Сучасна класифікація способів головних рубок.
3. Поняття про лісові господарства.
3. Актуалізація знань студентів і контроль вихідного рівня знань.
4. Мотивація навчальної діяльності студента.
6. Підведення підсумків заняття.
7. Домашнє завдання.

Теоретичне заняття починається з організаційної частини, де викладач перевіряє готовність студентської групи до заняття, здійснює попередній контроль знань, умінь і навичок студентів; повідомляє тему, мету та план заняття, рекомендує літературні джерела.

Актуалізація знань і досвіду студентів проводиться з метою перевірки теоретичних знань студентів, щодо вивченого матеріалу дисципліни і зв'язок його з темою заняття. У процесі бесіди та спираючись на виробничі ситуації викладач розглядає наступні питання:

- у 100-метровому узліссі, яке межує з полем, призначена суцільно-лісосічна рубка з шириною лісосіки 50 м. Оцініть прийняте рішення;

- розділіть ліси наведених лісгосподарських підприємств за відповідними природними зонами (Бердичівський, Житомирський, Баранівський Житомирської області; Богуславський, Білоцерківський, Іванківський Київської області);

- ви отримуєте завдання провести рубки головного користування у водоохоронних насадженнях. Охарактеризуйте ваші дії.

Після цього викладач проводить обговорення лекційного матеріалу з використанням виробничих ситуацій.

1. При веденні організаційного господарства в лісі з певною метою доводиться зрубувати дерева. Цей процес і іменують рубкою лісу.

У переважній більшості випадків рубка лісу проводиться заради використання деревини, хоча бувають й інші наміри. Тобто – здійснюється заготівля деревини.

Рубка головного користування проводиться в стиглих або перестійних деревостанах. Головна мета – отримання технічно-стиглої деревини для народного господарства [16; 28].

Оскільки в Українських лісах стиглі лісостани становлять лише 6,8 %, а разом стиглі та достигаючі – 17,5%, доля деревини, яку ми отримали за рахунок головних рубок становило в 80 - 90 рр. дещо більше 40 %, а 60 % отримували за рахунок рубок догляду за лісом, санітарних та інших рубок.

Рубка стиглого лісу активно впливає на його природу. Різко змінюється світловий, тепловий режим, зволоження ґрунту і тощо. Все це в свою чергу викликає зміни в надґрунтовому покритті, в гідрологічних умовах та в цілому погіршується водоохоронні, ґрунто-захисні та інші корисні властивості лісу [16; 28].

Ось чому, починаючи з часів А.Т. Болотова лісівники намагаються розробити природо відповідну систему рубок лісу, яка б зменшувала

негативний вплив на ліс. Тому лісоводи давно зробили висновок про велике народногосподарське значення правильної організації головних рубок [16; 28].

За приблизно двохвікову історію рубок лісу склалося поняття про спосіб рубки. Причому в лісівництві це поняття відрізняється від поняття в лісоексплуатації. Саме в лісівництві під способом рубки розуміють певний порядок вирубування насаджень або їх частини на відведеній площі за певний час, який нерозривно зв'язаний з поновленням лісу [16; 28].

Крім способу рубки, існує ще кілька понять. Так, якщо в таксаційному кварталі відведена якась площа стиглого лісостану під рубку, то її називають лісосікою. Лісосіка відмежовується від решти насадження візирами.

Після зрубання дерев на лісосіці – цю площу називають вирубкою, порубкою або зрубом.

У тому числі, коли на лісосіці зрубують не всі, а лише частину дерев, говорять, що насадження пройдене рубкою. Отже, відмінність головних рубок від інших полягає в більш високому ступені впливу їх на природу лісу. Особливо помітний цей вплив став при застосуванні багатотонних агрегатів машин, які здібні при недбалому їх використанні так порушити ґрунтові умови, що для їх відновлення потрібні будуть багато десятиліть, а то і століть [16; 28].

2. Протягом двох століть лісоводи лісівники вели пошуки таких способів головних рубок, які б забезпечували в процесі проведення рубки поновлення лісу. Тобто, вирубуючи стиглі деревостани, одночасно з рубкою, або в короткий термін після закінчення рубки забезпечувалась поява молодого покоління лісу [16; 28].

Поява численних способів рубок привела до необхідності їх класифікації.

Морозов вважав головним завданням рубки саме поновлення, тому і поділив усі способи на дві групи: рубки попереднього поновлення; рубки наступного поновлення.

Способи, що віднесені до перших трьох категорій захисності, повинні забезпечити появу необхідної кількості і якості підросту до зрубання материнських дерев на лісосіці.

Способи четвертої категорії захисності передбачали природне повнення на вирубках після зрубання і видалення головної маси дерев з лісосіки [16; 28].

У наш час близькі за показниками, характером рубки способи головних рубок об'єднуються в системи. Системи рубок відрізняються одна від одної термінами проведення рубки, характером поновлення лісу тощо.

Чітко оформились три системи головних рубок: вибіркові, суцільні рубки, поступові [27; 28].

Крім показаних на схемі найбільш відомих способів рубок, ще можна звернути увагу на менш поширені способи (в минулому і в наш час), а саме: до вибірових рубок відносять рубки системи Дауервальд, промислово-вибірові; до поступових, довгостроково-поступові А.В. Победінського та двох циклові Л.А. Кайрюкштиса [16; 28].

Виділяють ще комбіновані рубки, які поєднують у собі характер рубки, який притаманний різним системам. Це Каймові рубки Вагнера, клиновидні Ебергарда та Філіпа, вибірово-поступові Орлова, вузькострічкові Каутца, вибірово-лісосічні Лейбундгута, механізовані улоговинні Львівського ЛТІ.

Поступово склалися на практиці лісівницькі та лісоексплуатаційні вимоги до будь-якого способу рубки [16; 28].

До лісівницьких вимог відносяться: забезпечення полегшення лісовідновлення на вирубках; забезпечення збереження в здоровому і стійкому стані насаджень, що ростуть по сусідству, а також тих, в яких ведеться рубка (наприклад вибірова); забезпечення збереження та покращення корисних функцій лісу; забезпечення підвищення продуктивності лісів.

До лісоексплуатаційних вимог відносяться: забезпечення умов для застосування на лісосічних роботах та при виведенні деревини сучасних машин і механізмів; забезпечення зниження витрат на заготівлю і вивезення деревини.

Перші і другі вимоги часто вступають у протиріччя між собою, тому при виборі способу рубки потрібно врахувати головне [16; 28].

3. У залежності від походження листяних лісів, а також продуктивності ми маємо величину дерев у стиглому віці: більш або менш великих за розмірами. В минулому склалися три типи лісових господарств: високостовбурне, низькостовбурне та середнє.

Високостовбурне господарство ведеться в лісостанах хвойних деревних видів та листяних насінневого походження вищих класів бонітету. Кінцева мета – отримання крупномірних сортиментів. Ясно, що в таких насадженнях встановлюється більш високий вік головної рубки. В Україні для

високостовбурного господарства в лісах четвертої категорії вік рубки встановлено для сосни 81 - 90, а для дуба – 110 - 120 років [16; 28].

Низькостовбурне господарство ведеться переважно в насадженнях вегетативного походження і має мету отримання сортиментів середніх та дрібних розмірів. У процесі ведення рубок в низькостовбурному господарстві ставиться і досягається мета – перевести його в високостовбурне шляхом заміни на більш цінну головну породу або на заміну вегетативного лісу насіннєвим за походженням [16; 28].

Середнє господарство на практиці зустрічається дуже рідко. Можуть бути різні варіанти, наприклад: в першому ярусі деревостану вирощується головна порода насіннєвого походження, а в другому – вегетативне, яку потрібно вирубати за 20-40 років до головної рубки в першому ярусі [16; 28].

В Україні середнє господарство не практикується,

Мотивацію навчально – пізнавальної діяльності студентів викладач проводить у вигляді обговорень зі студентами ролі і місця теми оволодіння навчальним матеріалом.

При проведенні підсумків лекційного матеріалу, науково-педагогічний працівник коротко аналізує роботу, у вигляді контрольних запитань.

Наведемо приклади контрольних питань:

1. У смузі лісу шириною 100 м навколо карстових утворень призначена добровільно-вибіркова рубка. Оцініть прийняте рішення.

2. На ділянці лісу, яка розташована на відстані 800 м від будинку відпочинку, призначена рівномірно-поступова рубка. Оцініть прийняте рішення.

3. У смузі лісу шириною 200 м уздовж ріки, яка заселена бобрами, намічено провести добровільно-вибіркову рубку. Оцінити прийняте рішення.

4. Назвіть типи лісових господарств.

5. На ділянці лісу площею 90 га, яка оточена польовими угіддями, призначена суцільнолісосічна рубка з шириною лісосіки 100 м і строком примикання 4 роки. Оцініть прийняте рішення.

Експериментальна перевірка впливу методики проведення теоретичних занять на успішність студентів проходила на базі Білоцерківського національного аграрного університету, Уманського національного університету садівництва, Національного університету біоресурсів і природокористування України, тобто проведений констатувальний експеримент. Участь у ньому брали 112 студентів, які утворили експериментальну (89 осіб) і контрольну (23 осіб) групи.

Отже, перш за все було проведено анкетування студентів цих вузів з метою аналізу проведення лекційних занять із дисципліни «Лісівництво» з метою покращення ведення теоретичних занять по спеціальності 205 Лісове господарство [10]. Студентам даних закладів освіти було запропоновано питання, згруповані в анкету, на які необхідно було дати відповідь шляхом проставлення позначки у визначеному місці. Після закінчення анкетування проведений розрахунок варіантів відповідей у відсотках до загальної кількості опитуваних. Цей етап покликаний зробити діагностичний «зріз» досліджуваного явища [24, 29, 31].

Наводимо розширені результати анкетування:

На думку 81,5 % опитаних студентів, лекційного матеріалу достатньо для вивчення дисципліни «Лісівництво». Враховуючи індивідуальні особливості 63,0 % студентів вважають, що найкраще сприймається матеріал під час лекційних занять, 29,6 % – під час практичних робіт.

Щодо доцільності використання, під час проведення теоретичних занять, виробничих ситуацій, висловилося 96,3 %. Така ж ситуація спостерігається, щодо ігрових методів навчання, 96,3 % респондентів вважають, що матеріал засвоюється краще під час їх використання [9].

Застосування елементів проблемності, під час проведення лекцій для 77,8 % студентів сприяє кращому вивченню дисципліни, 22,2 % вважають, що це не потрібно, оскільки проводиться викладання несистематично. Суттєво розійшлися думки студентів щодо вибору завдань, які дозволили б їм краще засвоювати матеріал.

Елементи вирішення ситуацій на лекціях де потрібно виконувати графічні оформлення висловилися 40,7 %, за алгоритм відповіді – 18,5 %, за розкриття ключових понять 40,8 %. Щодо об'єктивності і доцільності перевірки та оцінювання знань з теоретичних занять, 81,5 % підтримали тестовий контроль, 11,1 % усне опитування, а 7,4 % пропонують підсумкову роботу [9].

Використання інформаційних технологій під час проведення теоретичних занять для 100 % студентів є необхідними засобами навчання.

Можна зробити висновок, що студенти підтримують активне навчання на лекціях з дисципліни «Лісівництво»: ігрові методи навчання, аналізи виробничих ситуацій, вирішення проблемних ситуацій.

Після проведення опитування ми приступаємо до формуального експерименту. Особливістю цього етапу є активне формування явища, що вивчається в процесі спеціально організованого експериментального

освітнього процесу. На цьому етапі в повній мірі розгортається реалізація методики, яка в свою чергу розпадається на ряд послідовних ланок – експериментальних серій. Під час здійснення експериментальних серій запроваджуються нові засоби, які сприяють залученню студента у формувальну діяльність. Під час формувальних впливів методика може модифікуватися або доповнюватися новими експериментальними серіями [11, 23, 29].

Провівши відбір для участі в експерименті, студенти контрольної групи продовжили навчання за традиційною програмою. Студенти експериментальної групи отримали перелік тем теоретичних занять з дисципліни «Лісівництво» та безпосередньо матеріал для самостійної підготовки заздалегідь до лекцій, які передбачалося розглянути на майбутніх лекційних заняттях. Студенти мали можливість підготувати запитання по окремих темах, які виникли у них під час самостійного розгляду матеріалу.

Теоретичне заняття у такій експериментальній групі зводиться до діалогу-обговорення виробничих ситуацій з певної теми. Ми провели опитування студентів, які приймали участь у констатувальному експерименті, на предмет чи хотіли б вони спробувати активне навчання на лекціях, а не вивчати існуючі моделі. Підсумки опитування наведені на рис. 1.

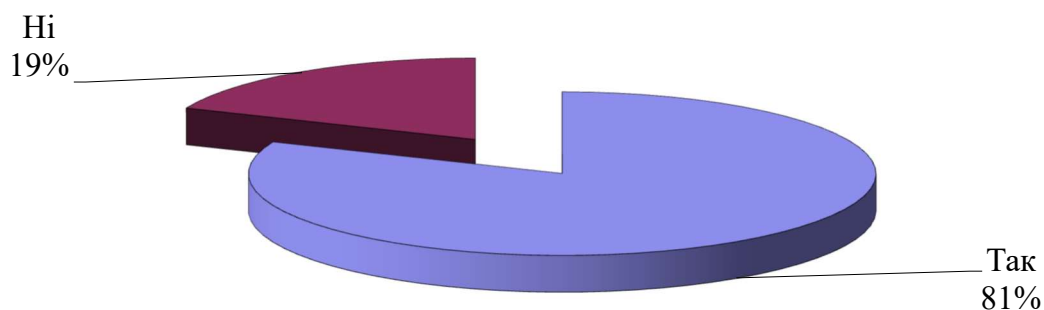


Рисунок 1– Підсумки опитування щодо активного навчання на лекціях

Даний підхід передбачав підготовку студентів до теоретичних занять, де вони б змогли проявити свої знання та вміння самостійної підготовки, знаходження вірних рішень та відповідей, а також якості самостійного пошуку вирішення виробничих питань. Організація і проведення таких занять здійснювалося за підтримки викладача дисципліни «Лісівництво» вищезазначених закладів вищої освіти.

Вони проводилися протягом вивчення дисципліни в 2020–2021 навчальному році. Перед формувальним експериментом проводився перший

контроль знань з метою перевірки залишкових знань з тем дисципліни «Лісівництво», які вивчалися протягом першого модуля.

Оцінювання здійснювалося за чотирибальною шкалою, так як ще не було вчитано великої кількості занять для використання шкали ECTS. Підсумки початкового контролю знань наведені на рис. 2.

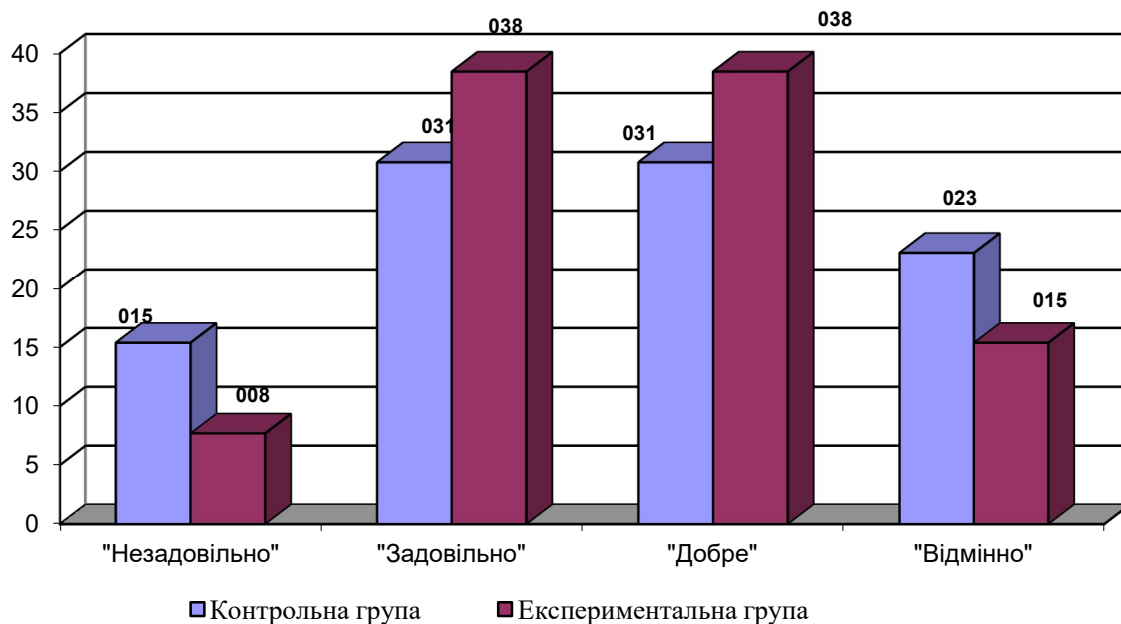


Рисунок 2 – Рівень успішності студентів експериментальної та контрольної груп після початкового контролю знань

Другий етап оцінювання проводився з теми «Рубки головного користування». Разом з обраною темою студенти експериментальної групи отримали перелік рекомендованої літератури, а також узгодили з викладачем план своєї роботи над підготовкою до лекційних занять. Завдяки цьому студенти мали змогу консультуватися з викладачем перед чи після чергового заняття. У залежності від обраної теми, кожен із студентів експериментальної групи потребував індивідуального підходу для вирішення майбутніх завдань.

Підготовка кожного студента до теоретичних занять з різних тем включала:

- вибір джерел інформації;
- збір інформації та її упорядкування;
- аналіз зібраних матеріалів та розробка плану доповіді;
- написання тексту доповіді.

На будь-якому із етапів роботи студент міг звернутися за консультацією до викладача і завжди знаходив підтримку та пораду.

Наприкінці I-го етапу вивчення дисципліни «Лісівництво» ми провели проміжний контроль знань студентів, які брали участь у експерименті. Підсумки його наведені на рис. 3.

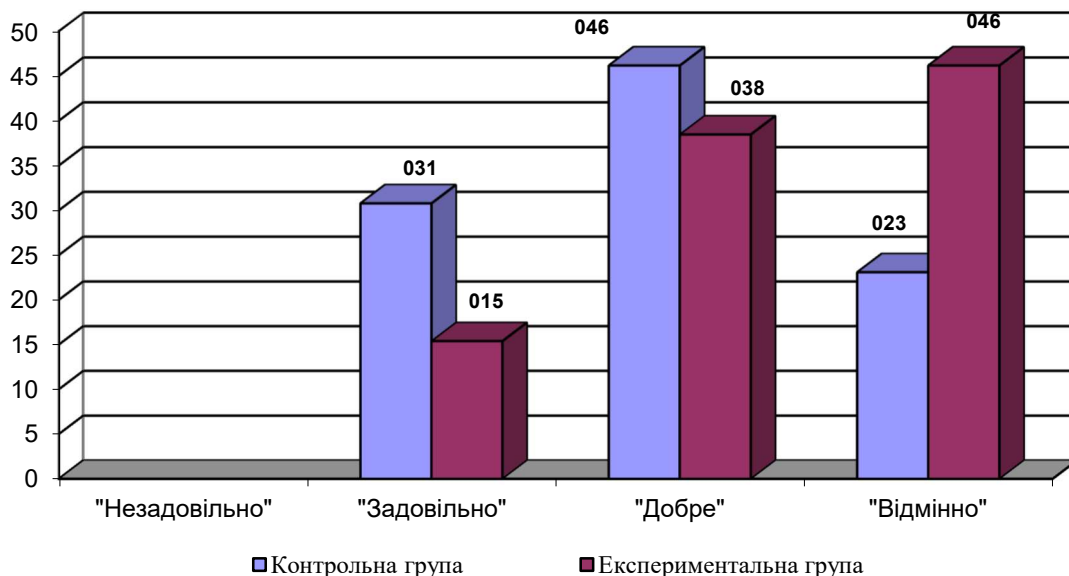


Рисунок 3 – Рівень успішності студентів експериментальної та контрольної груп після проміжного контролю знань

З рисунку бачимо, успішність обох груп зросла у порівнянні з початковим контролем знань. Перш за все це пов'язано з тим, що студенти використовували систему виробничих ситуацій, готуючи доповіді, вимушені були прискорено опанувати та повторювати деякі теми дисципліни. Така необхідність вимагає від студента чіткого розуміння завдань, які йому варто вирішити. Він поетапно йде до своєї мети – виступу на теоретичному занятті перед колективом студентів з майбутнім обговоренням (рис. 4).

Останній передбачає не лише доповідь, а й обговорення аудиторією теми лекції. Студенти, розуміючи це, намагаються максимально деталізувати доповіді, а також прогнозують питання, які можуть виникнути в аудиторії. Такий підхід до підготовки виступу пояснює підвищення успішності в експериментальній групі. Зростання показника успішності у контрольній групі пояснюється кваліфікованим викладанням курсу дисципліни викладачем

кафедри, а також цікавістю студентами до лекційного матеріалу і виникненням ефекту конкуренції між групами.

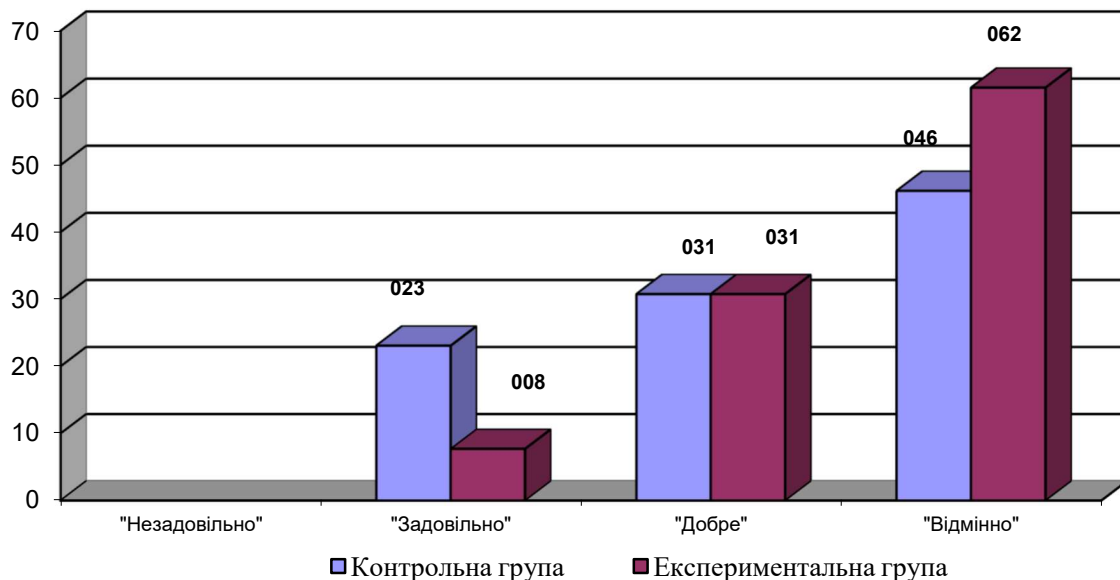


Рисунок 4 – Рівень успішності студентів експериментальної та контрольної груп після підсумкового контролю знань

Підсумковий контроль знань нами було проведено наприкінці вивчення курсу «Лісівництво». Усі студенти експериментальної групи вчасно закінчили свою підготовку і гідно виступили з доповідями, отримавши схвальні відгуки одногрупників та викладачів. Не викликає сумніву, що ці студенти і надалі продовжуватимуть цікавитися додатковими навчальними можливостями, які зможе запропонувати їм заклад освіти.

Якщо проаналізувати динаміку зміни показників успішності студентів обох груп протягом експерименту, що наведена на рис. 5, то можна відмітити їх чітке зростання. Це говорить про те, що експериментальна додаткова освітня послуга починає свій вплив відразу і продовжує нарощувати його поступово відповідно руху студента етапами підготовки доповіді.

Як видно з діаграми на рис. 5, запропонована методика проведення занять дозволяє значно підвищити рівень успішності студентів. Іншими словами, майже всі студенти досягнули кінцевої мети вивчення курсу дисципліни «Лісівництво». При цьому вони оволоділи вміннями та навичками самостійної роботи з науково-методичною літературою, інформаційними джерелами, базами державних підприємств лісового господарства тощо.

Безумовно, ці чинники матимуть позитивний вплив на подальший процес навчання студентів у навчальному закладі.

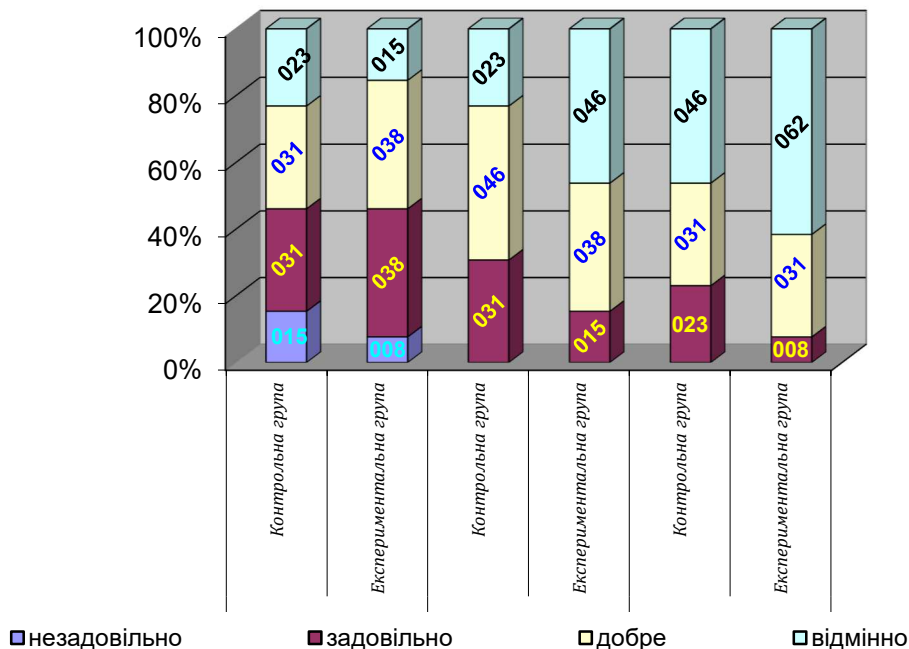


Рисунок 5 – Динаміка зміни успішності за час проведення експерименту

Поєднання успішного оволодіння матеріалом дисципліни з позитивними наслідками даної методики для подальшого навчання студентів дозволяє нам рекомендувати її, як методику роботи з майбутніми фахівцями у процесі вивчення різних дисциплін.

Можна зробити висновок, що студенти підтримують стандартну діючу систему побудови робочої програми. Однак вони хотіли б для якіснішого засвоєння матеріалу ввести нові методи в підготовку, проведення навчальних занять. Серед таких можуть бути ігрові методи навчання, аналіз виробничих ситуацій [17], вирішення проблемних ситуацій, результати яких без тестової перевірки знань і будуть оцінкою роботи студентів [14].

У результаті проведеного експериментального дослідження встановлено, що показники успішності студентів експериментальної групи зросли, що вказує на математично обґрунтовану доцільність використання запропонованої методики проведення занять з дисципліни «Лісівництво» при підготовці майбутніх фахівців лісогосподарської галузі.

Література:

1. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України: історія, теорія К., Либідь, 1998. 558 с.
2. Алексюк А.М. Педагогіка. К., Вища школа, 1985. 296 с.
3. Бабанский Ю.К. Педагогика. М., Просвещение, 1988. 478 с.
4. Бойко В.В. Диалог лектора со слушателями: психологические аспекты. Л., 1987. 58 с.
5. Будіщев М.С. Електротехніка, електроніка та мікропроцесорна техніка. Львів: Афіша, 2001. 424 с.
6. Вергасов В.М. К вопросу оценки качества контроля учебного процесса. Проблемы высшей школы. К., Вища школа. 1982. Вып. 40. С. 27.
7. Гапонов П.М. Лекция в высшей школе. Воронеж, 1977. 118 с.
8. Журавська Н.С. Організація самостійної роботи студентів. Науковий вісник НАУ, № 4. С.73-78.
9. Журавська Н.С., Степаненко Л.П. Особливості проведення лекцій з дисципліни «Лісівництво». Сборник научных трудов SWorld. Материалы международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований «2012». Выпуск 1. Том 15. Одесса: 2012. С. 27–29.
10. Журавська С. Методика навчання дисциплінам. Методичний посібник. Київ: НАУ, 2005. 52 с.
11. Загвязинский В.И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования. 2-е изд.: М.: Академия, 2005. 208 с.
12. Зайченко І.В. Педагогіка. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. К., «Освіта України», 2006. 528 с.
13. Карклина Л.Д. Методика подготовки к лекции. М. 1977. 18 с.
14. Лузан П.Г. Активізація навчання студентів / За ред. А.І. Дьоміна. К., Редакційно-вид. відділ Наукметодцентру агроосвіти, 1999. 216 с.
15. Лузан П.Г. Методи і форми навчання у вищій аграрній школі. К.: Аграрна освіта, 2003. 224 с.
16. Мелехов И.С. Лесоводство. Учебн. для вузов. М.:Агропромиздат, 1989. 302 с.
17. Методичні рекомендації до проведення занять у системі підвищення кваліфікації державних службовців. К., Видавництво УАДУ, 1997. С.17–19.
18. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. Навчальний посібник. 3-є видання, доповнене. К., 2001.

19. Мухаметзянова Ф.С, Корнилова Н.Ю., Тамаров П.Г. Технология модульного обучения. Модульно-рейтинговая система контроля / Под общей ред. Т.Ф. Есенковой. Ульяновск. ИПК ПРО, 2001. 84 с.
20. Навчальний процес у вищій педагогічній школі: Навчальний посібник / За заг. Ред. О.Г. Мороза. К., 2001. 337 с.
21. Нагорний В.В., Нагорна Н.О., Сінченко Д.М. Інтерактивна лекція як сучасна форма викладання дисципліни у вищій школі.
22. О методике лекционного преподавания в вузе. Сост. Т.Ф. Цыгульская. Кировоград. 1990. 14 с.
23. Образцов П.И. Методы и методология психолого-педагогического исследования. М., С.-П., Ниж. Новгород и др., 2004. 272 с.
24. Общая психология. Учебник для студентов пед. ин-ов под ред. А.В.Петровського. М.: Просвещение, 1976. 479 с.
25. Перепелиця Є.О. Технічні засоби навчання. Курс лекцій. К., НПУ ім. Драгоманова, 2001. 148 с.
26. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс. В 2 т. Т.1. М., 2001. 325 с.
27. Правила рубок головного користування в лісах України. К., Мінлігосп України, 1995. 17 с.
28. Свириденко В.Є. Швиденко А.Й. Лісівництво: підручник. К.: Сільгоспосвіта, 1995. 364 с.
29. Селевко Г.К., Басов А.В. Новое педагогическое мышление: педагогический поиск и экспериментирование. Ярославль: Ин-т усовершенствования учителей, 1991. 37 с.
30. Фіцула М.М. Педагогіка. К., ВЦ «Академія», 2002. 528 с.
31. Чукаев О.В. Организация исследовательской работы по педагогике студентов педвузов. Учебно-методическое пособие к спецкурсу. Тула: Центр телекоммуникационных технологий и дистанционного обучения, 2003. – [WWW document]. URL: http://www.tspu.tula.ru/res/ped/ped_research/index.htm (20 травня 2021 р.).

ANNOTATION

PART 1. ACTUAL MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPES OF ACTIVITY

1.1. Oksana Adamenko. Ways to increase the efficiency of management of physical culture and sports in the Nikolaev area. Monitoring of the level of management in the field of physical culture and sports in the Mykolayiv region was carried out and analyzed. Based on the monitoring results, two management models in the field of physical culture and sports were developed: procedural and structurally functional. The analysis of structural components of models is carried out. Ways of increase of efficiency of management of sphere of physical culture and sports in the Nikolaev area are developed.

1.2. Ivan Kishchak, Olena Usikova, Marek Janicki. Management of the impact of the internal environment of the enterprise on the prospects of its development. The article examines the influence of the internal environment on the development prospects of LLC JV «NIBULON». Investigated the strategic priorities of the enterprise development based on the components of the internal environment. The features of the functioning of the structure of the company by elements: goals, structure, system of technologies, personnel, organizational culture are considered. The competitiveness of the company's products in the world market has been proven. Attention is drawn to the need for the formation of harmonious legislation of Ukraine, which should contribute to the development of shipbuilding and shipping.

1.3. Liudmyla Nazarova. Prospects of Ukraine in world food markets. The article summarizes research of Ukraine's opportunities in world food markets. It is noted that the processes taking place in the foreign trade turnover of Ukraine are somewhat different from the general picture in the world as a whole, due to the specifics of the region, and is a consequence of the evolutionary process in foreign policy and economy. It is proved that the need for further formation and functioning of the infrastructure of foreign economic activity of food enterprises is dictated by the challenges of globalization.

1.4. Ivan Kishchak, Nadiia Vasylieva. Organizational and economic nature of the private enterprise "CME OFFSHORE SAL". In accordance with the purpose of the study, the question of the essence of the economic nature of entrepreneurial activity is considered both in the theoretical aspect and in real time. Particular attention is paid to the role of entrepreneurship as a driving force of economic growth through the search for new ideas and innovative solutions to meet the current demand for new products. The process of creation, development and activity of the Lebanese private enterprise "CME OFFSHORE SAL" on production in the field of IT-technologies and software in production and service spheres is considered in detail; compared its activities with relevant competitors. The directions of solving the company's challenges at the national and international levels to ensure its development and maintain market advantages are given. It is recommended to apply the experience gained in the production of software "CME OFFSHORE SAL" in Ukraine, as national legislation defines and regulates the possibility of organizing and implementing business activities, taking into account the components that provide specialized activities in growing market conditions.

1.5. Oleksandr Naumov, Nataliya Shandova, Olha Naumova, Tadeusz Pokusa. Technological-logistic models of the integrated food-production structure. The article is devoted to the formation of a technological-logistic model of the integrated structure of food production. A economy-mathematical formulation of the problem of choosing optimal capacities and rational location of enterprises, as well as minimum costs for transportation of raw materials, was proposed. The model of the technological-logistic organization of integrated food-production structure are based on the principles of rational organization of the technological-transport chain and are characterized by comprehensiveness and universality. The model allow planning of the development processes of the integrated food production system.

1.6. Veronika Pantelieieva. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine. The article summarizes agricultural enterprises' classification and definitions of enterprise competitiveness. There are analyzed the criteria for forming and determining the level of agricultural enterprises' competitiveness, the commodity structure of agricultural exports and the factors that influence on competitiveness level. It is determined which forms of agricultural enterprises are the most profitable and used in Ukraine.

1.7. Natalia Riabinina. Social capital instrument for the implementation of socio-economic growth of Ukraine. Determining the mechanisms of influence and responsibility, de-linking them to the spheres between the state, business and society, having an open and closed-hidden system of relations in the financial sphere, socialization takes the last place. One of the main components of socialization is social capital, which, through the formation and maintenance of social ties, is directed to the process of creating public good and improving well-being, based on communications, institute environment, society and mutual trust affects the development of the economy, namely, contributes to the creation of new forms of business financing and reducing transaction costs, improves the investment process of the enterprise, controls the corruption of the government and civil servants.

1.8. Ruslan Kucher, Lesia Chopyk. E-government: opportunities and accessibility. The article highlights the main points of development of e-government in the world. The relevance of the implementation in view of the global processes of digital technology development is reflected. The opportunities that open up for each person and society as a whole are noted. Problematic issues of management staff, the possibility of solving them through the introduction of e-government, increasing the level of convenience, accessibility and transparency in the use of management services are highlighted. The importance and expediency of global processes for the development and integration of e-government are shown.

1.9. Oleksandr Burtsev, Olena Iakovunyk, Filip Pokusa. Theoretical aspects of marketing strategy of enterprises entering foreign markets. The main purpose of marketing strategy is formed in the work, which consists in coordination of marketing purposes of the enterprise with its possibilities, requirements of consumers, use of weak positions of competitors and the competitive advantages. Due to the complexity of the tasks, the peculiarity of the international marketing strategy facing the management of enterprises. It is proved that reaching the international level is associated with increased risk, costs, the need for information, the need to study the socio-coordination of activities.

1.10. Andrii Skomorovskyi. Social and psychological issues of Ukrainian migrants and mixed Polish and Ukrainian staff in Poland, and change dynamics during the last years. The article analyzes the problem of Ukrainian migrant workers in Poland as a social phenomenon exploring its impact on the migrants' personalities and their families. Special attention is paid to children of migrant workers, their social status and the difficulties they encounter. We have studied the peculiarities of

cooperation of mixed Polish and Ukrainian staff, problems of mutual understanding and acceptance. The article explores the modern programs of the private and public sector of economy related to improvement of the social and psychological climate of the international staff.

1.11. Alona Kliuchnyk, Yurii Kormyshkin, Viktoriia Umanska, Tetiana Fedorenko. Ukraine's international cooperation with the EU in the field of tourism. The paper focuses on the peculiarities of cooperation with the EU in the field of tourism. The European Union regularly funds various projects aimed at economic development, including tourism. It is proved that green tourism has great success in European countries, where the model "Greenways" is successfully used, so we have developed a project to create a unique tourist cycling route "RADSAD-VELOSKIF". After the project implementation, the main quantitative indicators will be: the number of recipients of services by areas of activity; number of organized excursions; dynamics of attracted tourists (visitors); the amount of revenues to the local budget. Such cooperation and realization of the specified project will allow to provide complex development of the Radsadovsky community and to become the magnet of the Nikolaev area.

1.12. Vitaliy Kryvoruchko. Problems of personnel selection, insufficient qualification of employees and options for solving problems. This article discusses the main problems of insufficient staff qualifications in the agricultural sector. Deterioration of demographic processes in rural areas. The reasons for the relocation of most rural seeds to cities are analyzed. The causes and consequences of low quality of education of future employees are researched. The consequences of low qualification of employees are revealed. The level of employment and unemployment of the rural population was studied. Options for overcoming unemployment in rural areas and improving student education at universities are presented.

1.13. Oleksandr Burtsev, Denis Iakovunyk, Katarzyna Syrytczyk. Formation of product quality management system. The paper examines the process of forming a product quality management system and providing services on the example of corporate culture of the hotel, which is the task of today, should be based on the following principles as consumer orientation, attention to leadership, profile involvement of employees, systematic approach to hotel management, courtesy, competence, sociability, accessibility and most importantly, this is the approach to the quality system as a process.

PART 2. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT: CHALLENGES AND INNOVATIVE PRACTICES

2.1. *Nadiia Vasylenko, Olena Stakhova, Iwona Mstowska.* Human resources management from the position of competence approach. Researchers associate the introduction of a competency-based approach to human resource management with the civilizational challenges facing man of the XXI century: spiritual, informational, environmental, ethnocultural. However, of course, first of all the need to strengthen competencies in human resource management is due to socio-economic changes in society. The article shows that a competency-based approach to human resource management allows to solve this problem, which connects the needs of society in educated qualified competent professionals with the interests of each employee, able to effectively solve practical problems and be responsible for their own decisions. The relevance of the study is determined by a number of questions related to the problem of implementing a competency-based approach to human resource management, which today remain open.

2.2. *Nadiia Vasylenko, Dmytro Fostakovskiy.* Competence and competency management in buildup and development of staff capacity. The article is dedicated to improvement of theoretical and methodological principles and development of scientific and practical recommendations for the management of specialist human capacity on the basis of competency-based approach. The authors have clarified the definition of the "staff competence capacity" concept based on the generalization of theoretical provisions and scientific developments of the conceptual and categorical apparatus of the study subject area. They updated the use of competency-based approach as an effective tool for staffing the industry with competent employees and providing it with a systemic basis that would contribute to shaping new processes in the human capacity management in the context of promoting the desire of the staff to improve their professional, competence and visionary level in accordance with the European Qualifications Framework. The writing group established a relationship between the human resource structural elements and competencies of employees, which substantiated the relevance of the competency-based approach for human capacity building in the public governance.

2.3. Nadiia Vasylenko, Lidiia Shlikhtenko, Maya Semko, Wojciech Duczmal. Education reform as a factor of personnel management under the condition of innovative changes in the society. The article is devoted to topical issues of personnel management in the system of education reform. We have defined and structured the main innovative approaches to the development of public administration and their efficiency. The article considers the issue of the current state of pedagogical staff management at the educational institutions.

PART 3. MODERN POLICY IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

3.1. Oleksii Albeschenko, Daniel Palimęka. Understanding the meaning of the tourism business in the social and economic development of the same territorial communities. The study reveals the main factors of socio-economic development of the tourism business in the united territorial communities. Based on the methodology of the research, a system of practical recommendations for improving the system of socio-economic development of the united territorial communities has been developed, taking into account an effective management system.

3.2. Ljudmila Neshchadym, Iryna Kyryliuk, Inna Povorozniuk, Oksana Lytvyn. Strategic methods of economic analysis of service enterprises in Ukraine. In modern conditions, the successful operation of enterprises is impossible without innovation and investment. Market conditions of development and constant competition constantly demand quantitative and qualitative transformations. Therefore, the development and effective use of innovations requires an increase in investment by enterprises, the introduction of investment policy that would determine the priority of financing innovation, in tourism in particular. The article proposes the application of innovative methods of economic analysis of tourist enterprises of Ukraine. During the study, the database was divided into groups to simplify data handling. After grouping, other methods were applied and a separate model was built for each of the formed groups.

3.3. Svitlana Peresichna, Józef Kaczmarek. Usage of the automated control systems in the hotel and restaurant business. The most common automated control systems that the hotel and restaurant industry uses on a regular basis are discovered. Their functionality and purpose for the industry are analyzed in this

article. Among the Ukrainian companies, which are offering automated control systems for the hotel, a comprehensive automation system OtelMS HMS v 2.0 was chosen.

3.4. Vladyslav Prymenko, Kateryna Sefikhanova. Study of the current state of tourism in Ukraine and finding ways to overcome the negative impact of the COVID-19 pandemic on it. The article analyzes scientific publications, on the basis of which the idea of the research is formed and the main directions of development of the tourist industry of Ukraine are highlighted. A retrospective and the current state of the tourism business in Ukraine and the main trends of its development are reflected. It was found that among the measures to stimulate and support the tourism industry in most countries, the main emphasis is on domestic tourism, which is less dependent on the global coronavirus crisis and quarantine measures, as well as the introduction of online forms and wider use of marketing and digital tools in tourism services. The study substantiates the need for the Ukrainian government to support the tourism industry and stimulate demand for domestic tourism.

PART 4. INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS

4.1. Mykola Ohienko, Kateryna Razumova, Tadeusz Pokusa. Strategic aspects of sustainable development of the national multimodal transport system. The paper examines the organization of multimodal freight in the context of transport risk management, which involves the choice of such a variant of control effects on the elements of the transport system (logistics centers, transport hubs, various modes of transport, freight units, specific transport companies and their rolling stock, packaging, etc.), in which the delivery of goods would be carried out with the most efficient and high-quality indicators under the given initial conditions and existing restrictions.

4.2. Nataliia Chaika, Serhii Selishev Development of international multimodal transport and technological systems. A methodical approach to the selection of the optimal multimodal transport-technological scheme is proposed, which allows to consider the subjective criteria (completeness of service, reliability, etc.) as determining in terms of relatively the same cost and time of alternative delivery options and in the context of acceptable values such objective criteria as

storage conditions, speed mode of transportation in a particular country, region, city, axial load, climatic conditions, environmental restrictions, etc.

4.3. Alona Ohienko, Andrii Ohienko, Apolonia Klepacz. Ecological aspects of development of transport flows of administrative centers. Current trends in the development of public transport are considered, which include: increasing the level of safety in transport, increasing the capacity of the transport network; reducing the energy intensity of transport; improving environmental friendliness, improving the management system of the transport industry. It is substantiated that the gradual development of the transport system in the city should be under the control of the Transport Department of the city council, because the work of transport systems requires clear planning, control and development of passenger transport in the city. The proposed measures that will increase the city's environmental friendliness and require significant investments, leasing, loans for the purchase and re-equipment of fleets, construction of bridges and underpasses can be implemented after overcoming Ukraine and the world economic crisis caused by the pandemic impact on the world economy.

PART 5. TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE EDUCATIONAL SPACE: PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS

5.1. Tatyana Dmitrova. To the problem of experimental research of political socialization of students. The article deals with the results of experimental research of political socialization of Ukrainian students. The questionnaire was used to research each respondent's attitude towards political events in our country, his or her personal participation in these events. The second part of our investigation was dedicated to the research of a system of values according to the method of M. Rokich. The analysis of the structure of students' consciousness gave an opportunity to make a conclusion about the prevailing choice of politically colored value orientation at an emotional level («like»), the lessening of intensification of them at a cognitive level («important») and little presentation at a practical level («realize at present»). The experimental data prove it. The most important were not those which concern students personal participation in political life and those which prove

certain cognitive interest to political events, but those which touch global socio-political concepts - the problems of choice, freedom and defense.

5.2. Litvinchuk Svitlana, Dariusz Rogowicz. Activation of education in higher education by means of organization of independent work of students. The article analyzes innovative approaches to the organization of the process of independent work of higher education students in higher education. The study of this process allowed to determine the main didactic conditions for improving the effectiveness of training of future professionals by means of organizing independent work of higher education seekers in higher education institutions. The solution of the specified problems will promote activation of training of students in higher educational institutions.

5.3. Liudmyla Matokhniuk, Liudmyla Borovyk, Yuriy Maksymenko. Experimental research and comparative analysis of the value and sense sphere of future professionals of socionomic professions. The article presents a general description of the methods used in the practice of research of the value-semantic sphere of personality. The orientation of most of them on the separation of dominant values and personal meanings beyond the disclosure of their relationship and structure is noted.

5.4. Shportun Oksana, Valchyk Olha, Gashchuk Irina, Małgorzata Turbiarz. Empirical study of individual psychological characteristics of professional stress resistance of future psychologists. The article is devoted to the theoretical substantiation of the problem of psychological features of stress resistance of future psychologists, as well as to the empirical diagnosis of individual psychological features of professional stress resistance of future psychologists.

5.5. Vasyl Hryk, Svitlana Yashnyk, Ivan Kimeichuk. Theory and methods of teaching the discipline "forestry" for the future forestry professionals. This work reflects the results of research in improvement of teaching methods in higher education institutions. The survey was attended by 112 students majoring in "Forest economy" Bila Tserkva NAU, Uman National University of Horticulture, National University of Life and Environmental Sciences nature management of Ukraine. The article outlines the main functions of modern lectures, which are presented by types: introductory, thematic, review and final. The advantage of using interactive lectures in educational process is that the acquired knowledge and skills are more deep, systematized, more remembered and increased motivation to learn.

ABOUT THE AUTHORS

PART 1

ACTUAL MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPES OF ACTIVITY

- 1.1. *Oksana Adamenko***, PhD of Pedagogical,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine.
- 1.2. *Ivan Kischak***, Doctor of Economics, Professor,
Mykolaiv V.O. Sukhomlynskiy National University, Ukraine.
Olena Usykova, Doctor of Economics, Professor,
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.
Marek Janicki, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.3. *Liudmyla Nazarova***, Doctor of Economics, Associate Professor,
Mykolaiv V.O. Sukhomlynskiy National University, Ukraine.
- 1.4. *Ivan Kischak***, Doctor of Economics, Professor,
Nadiia Vasylieva,
Mykolaiv V.O. Sukhomlynskiy National University, Ukraine.
- 1.5. *Oleksandr Naumov***, Doctor of Economics, Professor,
National Aviation University, Ukraine.
Nataliya Shandova, Doctor of Economics, Professor,
Olha Naumova,
Kherson National Technical University, Ukraine.
Tadeusz Pokusa, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.6. *Veronika Pantelieieva***,
Petro Mohyla Black Sea National University, Ukraine.
- 1.7. *Natalia Riabinina***,
University of the State Fiscal Service of Ukraine, Ukraine.
- 1.8. *Ruslan Kucher***,
Lesia Chopyk, Ph. D. in Psychology, Associate professor,
Public Higher Educational Establishment “Vinnytsia Academy of Continual
Education”, Ukraine.

- 1.9. Oleksandr Burtsev**, PhD of Economics,
Olena Iakovunyk,
Private Higher Educational Establishment «European University», Ukraine.
Filip Pokusa, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.10. Andrii Skomorovskyi**,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.11. Alona Kliuchnyk**, Doctor of Economics, Professor,
Yurii Kormyshkin, Doctor of Economics, Professor,
Viktoriia Umanska, PhD of Economics, Associate Professor,
Tetiana Fedorenko,
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.
- 1.12. Vitaliy Kryvoruchko**,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine.
- 1.13. Oleksandr Burtsev**, PhD of Economics,
Denis Iakovunyk,
Private Higher Educational Establishment «European University», Ukraine.
Katarzyna Syrytczyk, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
Ferdynand Reiss, PhD of Economics, Associate Professor.

PART 2

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT: CHALLENGES AND INNOVATIVE PRACTICES

- 2.1. Nadiia Vasylenko**, Doctor of Pedagogical sciences, Professor,
Olena Stakhova, PhD of Pedagogical, Associate Professor,
Higher Educational Institution (CHEI), “Vinnitsa Academy of Continuing
Education”, Ukraine.
Iwona Mstowska,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.

- 2.2. Nadiia Vasylenko**, Doctor of pedagogical sciences, Professor,
Dmytro Fostakovskiy,
Higher Educational Institution (CHEI), “Vinnitsa Academy of Continuing
Education”, Ukraine.
- 2.3. Nadiia Vasylenko**, Doctor of pedagogical sciences, Professor,
Lidiia Shlikhtenko, PhD of Pedagogical, Associate Professor,
Maya Semko, PhD of Pedagogical, Associate Professor,
Higher Educational Institution (CHEI), “Vinnitsa Academy of Continuing
Education”, Ukraine.
Wojciech Duczmal, PhD of Economics, Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.

PART 3

MODERN POLICY IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

- 3.1. Oleksii Albeschenko**, PhD of Economics,
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.
Daniel Palimęka,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland
- 3.2. Liudmyla Neshchadym**, PhD of Economics, Associate Professor,
Iryna Kyryliuk, PhD of Economics, Associate Professor,
Inna Povorozniuk, PhD of Economics, Associate Professor,
Oksana Lytvyn,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine.
- 3.3. Svitlana Peresichna**, Ph.D in Technical, Associate Professor,
Kiev National University of Culture and Arts of Ukraine, Ukraine.
Józef Kaczmarek, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 3.4. Vladyslav Prymenko**, Ph.D in Technical, Associate Professor,
Kateryna Sefikhanova, Ph.D in Technical, Associate Professor,
Autonomous subdivision “Dnipro Faculty of Management and Business of Kyiv
University of Culture”, Ukraine.

PART 4

**INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORT AND
LOGISTICS SYSTEMS**

- 4.1. Mykola Ohienko**, Doctor of Economics, Professor,
Kateryna Razumova, Doctor of Economics, Professor,
National aviation university, Ukraine.
Tadeusz Pokusa, PhD of Economics, Associate Professor,
The Academy of management and administration in Opole, Poland.
- 4.2. Nataliia Chaika**, PhD of Historical, Associate Professor,
Serhii Selishev, PhD of Economics,
National aviation university, Ukraine.
- 4.3. Alona Ohienko**, Doctor of Economics, Professor,
National aviation university, Ukraine.
Andrii Ohienko,
National university of life and environmental sciences of Ukraine, Ukraine.
Apolonia Klepacz,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.

PART 5

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE EDUCATIONAL SPACE:
PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS**

- 5.1. Tetyana Dmitrova**, Ph. D. in Psychology, Associate Professor,
Public Higher Educational Establishment “ Vinnytsia Academy of Continual
Education”, Ukraine.
- 5.2. Litvinchuk Svitlana**, PhD of Pedagogical, Associate Professor,
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.
Dariusz Rogowicz, PhD of Pedagogical,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.

- 5.3. Liudmyla Matokhniuk**, Doctor of Psychological, Professor,
Communal higher educational institution "Vinnitsa Academy of
Continuing Education", Ukraine,
Liudmyla Borovyk, Doctor of Psychological, Professor,
National academy of the state border guard service of Ukraine named after
Bogdan Khmelnytsky, Ukraine,
Yuriy Maksymenko, Doctor of Psychological, Professor,
Southern Ukrainian national pedagogical university K. D. Ushinsky, Ukraine,
- 5.4. Shportun Oksana**, Doctor of Psychological, Associate Professor,
Communal higher educational institution "Vinnitsa academy of
continuing education", Ukraine.
Olha Valchuk, PhD of Psychological, Associate Professor,
Gashchuk Irina,
National academy of the state border guard service of Ukraine named after
Bogdan Khmelnytsky, Ukraine,
Małgorzata Turbiarz,
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 5.5. Vasyl Hryk**, PhD of Agricultural Sciences, Associate Professor,
Ivan Kimeichuk,
Bila Tserkva national agrarian university, Ukraine,
Svetlana Yashnyk, Doctor of Pedagogical, Professor,
National university of life and environmental sciences of Ukraine, Ukraine.

***ROZWÓJ SPOŁECZNO-GOSPODARCZY REGIONÓW:
STRATEGIE, MODELE, INNOWACJE***

***SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS:
STRATEGIES, MODELS, INNOVATIONS***

***СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ:
СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ, ІННОВАЦІЇ***

ISBN 978-83-66567-36-8

Monograph

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