

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЕКОНОМІКА
і ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ**

**ECONOMICS AND
ORGANIZATION OF
MANAGEMENT**

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 2 (58) • 2025

Вінниця • 2025

УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к : Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь : Донецький національний університет імені Василя Стуса

Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 22 від 27.06.2025 р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я :

Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Житар М. О. – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень

Миценко І. М. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету

Орехова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

Міщук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

Сегеда С. А. – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Томчук О. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса

Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарієв А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, гостьовий професор кафедри фінансів та страхування, Вища школа страхування та фінансів (Болгарія)

Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

Шолтес М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р. Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

<i>Atamanchuk Z., Rylskiy V.</i> INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL TOURISM: OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF WAR IN UKRAINE.....	4
<i>Гевлич І.Г., Гевлич Л.Л.</i> ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	15
<i>Іонін Є.Є., Присіч А.В.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, ЕТАПИ ТА ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ.....	26
<i>Калініна С.П., Ланська С.П., Подунай В.В.</i> ДО ПИТАННЯ ПРО НОВІТНІЙ ЛАДШАФТ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ.....	34
<i>Лymar V.V.</i> ANALYSIS OF CURRENT GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE PLANT PROTECTION PRODUCTS MARKET.....	47
<i>Liashenko O., Amrakhov P.</i> INTEGRATED RISK-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CLINICAL TRIAL PROJECT ORGANIZATIONS.....	60
<i>Liashenko O., Plotnichenko S.</i> OFFICE MANAGEMENT AND CRISIS PRACTICES DURING WARTIME: ORGANIZATIONAL, COMMUNICATIVE, AND DIGITAL ASPECTS.....	68
<i>Матвійчук В.В., Таранич О.В.</i> КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ФЕНОМЕН ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПОНЯТІЙНО- КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ.....	77
<i>Nakonechna O.,</i> IMMANENCE OF THE QUALITY OF MANAGEMENT OF NON-FORMAL ADULT EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE.....	86
<i>Oleksiienko R., Herman Ya., Rudyi V.</i> THEORETICAL ISSUES OF ORGANIZING THE RISK MANAGEMENT OF CONFLICT AND CRISIS SITUATIONS.....	100
<i>Постоловський В.О.</i> РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕНІ КРАЇН КОЛИШНЬОЇ ЮГОСЛАВІЇ.....	112
<i>Прямухіна Н. В., Титаренко О. А.</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	122
<i>Омельченко В.Я., Горбашевська М.О., Лелюк О.Ю.</i> МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ....	134
<i>Томчук О.А.</i> МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК НЕВІД'ЄСНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	148
<i>Кичигін А. М.</i> СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОМПОНЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	156
<i>Чорнобаєв А.А.</i> ПОВЕДІНКОВИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	162
<i>Орехова Т., Кузнєцов О.</i> ПРОГРАМА «CONNECTING EUROPE FACILITY» ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ У МЕРЕЖІ ТРАНС'ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ.....	174
<i>Рябчин О.М., Орехова Т.В.</i> ПІОРИТЕТИ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА АГЕНЦІЯМИ З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ.....	186

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.1

УДК 338.48-4:005.591.6]:005.412-022.322

JELClassification: L 83, O10, O 31

Atamanchuk Zoryna,PhD, Associate Professor of International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk
National University, Ukraine, ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Rylskiy Vladyslav,Postgraduate Student of International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National
University, Ukraine

v.rylskiy@donnu.edu.ua

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL TOURISM: OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF WAR IN UKRAINE

The modern tourism industry is undergoing significant transformations due to global challenges, including economic instability, technological advancements, and geopolitical conflicts. The war in Ukraine has had a profound impact on the tourism sector, causing extensive infrastructure damage, a decline in international tourist flows, and increased security risks. Under such circumstances, the adoption of innovative technologies becomes a key factor in ensuring sustainable recovery and long-term development of the industry. The study focuses on the role of digital and "green" technologies in transforming international tourism, particularly in the context of Ukraine's post-war recovery.

The primary objective of the research is to analyze the potential of innovative technologies to support the revitalization of the tourism industry in Ukraine. The study aims to assess how digital solutions such as artificial intelligence, blockchain, geoinformation systems, and smart applications can enhance security, improve operational efficiency, and provide new opportunities for sustainable tourism development. Additionally, the research examines the importance of green technologies, including the use of renewable energy sources and environmentally friendly infrastructure, to align Ukraine's tourism sector with global sustainability standards. The study employs a comprehensive methodology that includes a review of existing scientific literature, a statistical analysis of the tourism industry's performance during the war, and an evaluation of the best international practices in integrating innovative technologies into tourism. The research utilizes comparative analysis to assess the effectiveness of different technological solutions and their applicability to Ukraine's specific circumstances. The findings reveal that the war has significantly altered Ukraine's tourism industry, leading to a near-complete halt in international tourism and a reorientation toward domestic tourism. While security concerns and infrastructure destruction remain critical challenges, the use of geoinformation systems has proven effective in monitoring safe travel routes. Artificial intelligence-based risk assessment tools contribute to the early detection of threats, allowing for better crisis management. Virtual tourism has also emerged as an alternative to physical travel, offering digital experiences of cultural and historical landmarks. The study further highlights the importance of sustainable development in rebuilding Ukraine's tourism sector. The implementation of renewable energy solutions in hotels, resorts, and transport systems can reduce operational costs and minimize environmental impact. The adoption of smart city concepts, such as energy-efficient transportation networks and intelligent resource management, will contribute to the ecological sustainability of tourism in Ukraine. The research also demonstrates that the integration of innovative technologies into Ukraine's tourism industry presents a viable pathway for its recovery and long-term development. Digital solutions enhance security, optimize resource management, and enable new tourism experiences, while green technologies ensure environmental sustainability.

The study recommends that the Ukrainian government develop policies to encourage investment in tourism technology, establish public-private partnerships, and implement specialized training programs for tourism professionals to adapt to the digital era. Strengthening international cooperation and leveraging global expertise in tourism innovation will be crucial for Ukraine's successful integration into the international tourism market.

Key words: innovative technologies, sustainable tourism, digitalization, war impact, tourism recovery, artificial intelligence, blockchain, geoinformation systems, green technologies, smart tourism, Ukraine

Fig. – 2, Tab. – 2.

Атаманчук З.А.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Рильський В.В.,

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса

v.rylskiy@donnu.edu.ua

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасних глобальних викликів розвиток міжнародного туризму значною мірою залежить від рівня впровадження інноваційних технологій. Війна в Україні суттєво трансформувала туристичний сектор, що призвело до значного зменшення міжнародного туризму, руйнування інфраструктури та необхідності пошуку нових шляхів розвитку галузі. У цьому контексті цифрові рішення, такі як штучний інтелект, блокчейн, геоінформаційні системи та технології віртуального туризму, набувають особливої значущості, оскільки сприяють підвищенню рівня безпеки туристів, оптимізації логістики та створенню персоналізованих туристичних послуг.

Дослідження спрямоване на аналіз потенціалу інноваційних технологій для відновлення туристичної індустрії України та її інтеграції у глобальний туристичний простір. Використання "зелених" технологій, зокрема відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих транспортних рішень, також є важливим фактором забезпечення сталого розвитку галузі. Методологія дослідження базується на аналізі наукових публікацій, статистичних даних та прикладів успішного застосування цифрових технологій у міжнародному туризмі.

Результати дослідження свідчать про те, що ефективна інтеграція інноваційних рішень дозволить Україні не лише мінімізувати наслідки війни для туристичної сфери, а й створити сучасну, конкурентоспроможну систему туризму, що відповідатиме вимогам сталого розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні ініціативи щодо стимулювання цифровізації туризму, міжнародна співпраця для залучення інвестицій та впровадження програм професійної підготовки фахівців у сфері цифрового туризму.

Ключові слова: інноваційні технології, сталий туризм, цифровізація, вплив війни, відновлення туризму, штучний інтелект, блокчейн, геоінформаційні системи, зелені технології, розумний туризм.

Кількість рис. – 2, табл. – 2.

Statement of the problem. The modern tourism industry is in a state of dynamic transformation caused by global challenges, among which technological progress, economic instability and geopolitical conflicts play a significant role. The war in Ukraine became one of the most serious challenges for the tourism sector, because it led to the destruction of infrastructure, a decrease in the flow of international tourists, changes in tourist routes and the formation of new challenges for the industry development. At the same time, in the

conditions of modern crises, the innovative technologies can become a key factor in the restoration and development of tourism, ensuring its sustainable development even in unstable conditions.

Ukraine's tourism industry has suffered significant losses due to restrictions on access to many regions, security risks, and reduced investment. However, despite of these difficulties, modern digital technologies and innovative approaches are opening up new opportunities for the industry to adapt and develop. The use of technologies such as artificial intelligence, blockchain, big data, smart cities, virtual and augmented reality can help increase the attractiveness of domestic tourist destinations, create new tourism products, and restore trust among international visitors.

Research into the role of innovative technologies in international tourism in the context of sustainable development is particularly relevant in connection with the need to adapt to new realities caused by military operations. On the one hand, the implementation of digital solutions can contribute to the safe and sustainable functioning of the industry in times of crisis, and on the other hand, provide a basis for its further development after the end of military operations [1].

This issue is also important in view of Ukraine's integration into the European Union (EU). Sustainable tourism, having a unique potential for environmentally responsible economic growth of states, plays a particularly important role in achieving the goals of the European Green Deal as a tool for its implementation in the European region, contributing to comprehensive sustainable economic development, social inclusion, employment growth and poverty reduction, environmental protection, efficient use of resources, development of intercultural communications, ensuring peace and security [2].

The connection of this research with practical tasks is determined by the need to develop effective mechanisms for integrating the latest technologies into the tourism sector, which will reduce risks, increase the efficiency of resource management and stimulate economic development. Thus, the article is aimed at analyzing innovative technologies in international tourism, their potential for ensuring sustainable development of the industry, as well as considering adaptation mechanisms that can be implemented in Ukraine for its recovery and further economic growth.

Analysis of the latest research. Sustainable tourism development is a key concept that involves balancing the economic, social and environmental aspects of tourism activities. According to a study conducted by the World Tourism Organization (UNWTO), the introduction of innovative technologies contributes to increasing the efficiency of resource management and reducing the negative impact on the environment.

Innovations in international tourism include the introduction of digital technologies such as virtual and augmented reality, artificial intelligence, blockchain, etc. These technologies not only improve the tourist experience, but also optimize the operational processes of tourism enterprises [1].

Military conflicts, wars, in particular the war in Ukraine, have a significant impact on the tourism industry, leading to a decrease in tourist flows, destruction of infrastructure and changes in consumer preferences. Georgievskaya's study [3] shows that the war in Ukraine has affected the tourism industry in Europe, in particular due to the increase in oil and fuel prices, the complication of logistics and the destruction of traditional tourist routes.

Analysis of current research indicates the need to adapt tourism models to the conditions of military risks. The innovative technologies using can be a key factor in ensuring the sustainability and recovery of the tourism industry in the post-conflict period. In particular, the implementation of digital solutions, such as online booking, virtual tours and digital marketing, can contribute to a faster recovery of the industry and increase its competitiveness [3].

Therefore, current research confirms the importance of integrating innovative technologies into the tourism sector to ensure its sustainable development, especially in conditions of military conflicts and post-conflict recovery.

The purpose of the publication. The purpose of this study is to analyze the impact of innovative technologies on the development of international tourism, especially in the context of modern challenges, in particular the war in Ukraine, and assess their potential for ensuring the sustainable development of the industry.

This study is aimed at identifying effective mechanisms for applying innovative technologies in the tourism sector, which will ensure its sustainable development and integration into the global tourism system in the context of war and post-conflict recovery.

Presentation of the main material. The modern tourism industry is undergoing significant changes under the influence of technological innovations that contribute to its transformation in accordance with the requirements of the digital age. Innovative solutions play a key role in improving tourist service processes, ensuring their safety, increasing the efficiency of tourist flow management and creating personalized offers.

The active implementation of digital technologies contributes to the modernization of mechanisms for providing tourist services and their optimization. Thanks to digital platforms, mobile applications and interactive web services, tourists are able to make online reservations, view virtual tours, analyze reviews and ratings of other users, and receive personalized recommendations. One of the most popular technologies in this context is artificial intelligence-based platforms that analyze consumer behavioral factors and offer optimized routes according to their individual requests.

Artificial intelligence plays a central role in increasing the efficiency of travel companies, reducing costs and improving the quality of customer service. In particular, machine learning and natural language processing technologies allow automating the operation of booking systems, ensuring a high level of personalization of travel products, as well as increasing the accuracy of forecasting demand for services. The use of chatbots in the field of tourist services helps to reduce the workload on staff, respond promptly to customer requests and increase their satisfaction level.

The security of personal data and financial transactions is one of the most important aspects of modern tourism. The use of blockchain technology can significantly reduce the risk of fraud, ensure transparency and immutability of transaction records, and simplify the process of user identification. Due to the decentralized nature of blockchain, travel companies can eliminate intermediaries in financial transactions, which helps reduce costs and increase the speed of payment processing. In addition, blockchain can be used to create decentralized loyalty programs that allow tourists to accumulate and spend bonuses in different companies without the need for third parties.

The use of big data analysis technologies allows travel companies to obtain valuable information about customer preferences, predict market trends and increase the level of personalization of offers. By analyzing data from social networks, online bookings, search queries and reviews, travel agencies can create unique offers for each client, as well as develop effective marketing strategies [4].

Table 1 summarizes the impact of innovative technologies on the development of tourism.

Table 1 – The impact of innovative technologies on the development of international tourism

Technology	Main advantages	Impact on the tourism industry
Digitalization of services	Online booking, virtual tours, personalized recommendations	Increasing comfort and accessibility of tourist services
Artificial intelligence	Booking automation, demand forecasting, chatbots	Reducing costs, improving service quality
Blockchain	Payment transparency, secure financial transactions, digital identification	Minimizing fraud, eliminating intermediaries
Big Data analysis	Trend forecasting, service personalization	Optimization of marketing strategies, increasing customer loyalty

Source: completed by the author according to [4]

In view of the above, innovative technologies not only change the mechanisms of international tourism, but also form new standards of service quality. Their widespread implementation allows to increase the efficiency of travel companies, improve the travel experience and ensure sustainable development of the industry in the face of global challenges.

The modern development of digital technologies creates new opportunities for ensuring security and increasing the resilience of the tourism industry in conflict situations. The war in Ukraine caused a significant reduction in tourist flows, destruction of infrastructure and increased risks for tourists, which necessitated the adaptation of tourism services to new realities. The implementation of innovative digital solutions allows to minimize security threats, form effective risk monitoring systems and ensure continuous communication between tourists, tourism business operators and authorities [5].

One of the most effective tools for ensuring tourist safety is the use of geographic information systems (GIS), which allow for interactive monitoring and analysis of route safety in real time. GIS technologies are integrated with databases of potential threats, which allows travel companies and government agencies to respond in a timely manner to changing situations and promptly adjust travel recommendations.

In Ukraine, the DeepState Map service is actively used, which updates information about controlled and dangerous territories, and also integrates with mapping services, which allows tourists to avoid dangerous areas. Similar solutions are also used at the international level, in particular, the Global Disaster Alert and Coordination System (GDACS) platform, which combines data on disasters and conflicts in real time, using satellite monitoring and risk prediction algorithms.

Artificial intelligence (AI) technologies play a key role in ensuring the safety of tourists by analyzing large data sets and predicting threats. The use of machine learning allows not only to identify potential dangers based on the analysis of behavioral patterns, but also to develop adaptive response scenarios for tourism companies. AI technologies are used in analytical threat monitoring systems, in particular, in Palantir Gotham software solutions used for analyzing conflict situations in real time. Tourism companies, integrating such systems into their own activities, can use the data obtained to form safe routes, adjust logistics and automatically inform customers about changes in the situation in certain regions.

Official mobile applications of governments and international organizations allow you to receive real-time updates, as well as to send emergency signals in case of threat.

In particular, in the context of the war in Ukraine, the mobile application "Air Alert" was created, which allows you to quickly receive warnings about danger and analyze safe zones. Similar international platforms, such as the Smart Traveler Enrollment Program

(STEP), developed by the US Department of State, allow tourists to receive official recommendations on safe routes and evacuation in case of emergencies [6].

The use of virtual technologies allows tourists to continue exploring the country's cultural heritage even during periods of restrictions. Virtual tourism, based on augmented (AR) and virtual reality (VR) technologies, opens up the opportunity to visit museums, architectural monuments and nature reserves in a digital format. Ukrainian initiatives, such as the VR project "Chornobyl VR", allow to immerse yourself in historical events and visit areas that are temporarily inaccessible to physical tourism. A similar experience is offered by international projects, including Google Arts & Culture, which allow to travel virtually to museums and cultural monuments around the world. The above-mentioned technological solutions allow us to highlight the main aspects of their impact on the safety and sustainability of the tourism industry, which is presented in Table 2.

Table 2 – The impact of digital technologies on tourism security in wartime

Technology	Functionality	Impact on tourism security and sustainability
Geographic information systems (GIS)	Real-time monitoring of safe routes	Reducing risks, preventing entry into dangerous areas
Artificial intelligence	Threat prediction, Big Data analysis	Improving risk management efficiency
Digital platforms and mobile applications	Information about danger, emergency messages	Prompt communication and raising tourist awareness
Virtual tourism	Remote viewing of tourist attractions	Maintaining tourist interest in conflict situations

Source: completed by the author according to [4]

Taking into account the above, digital technologies are important tools for ensuring security and restoring the tourism industry in the face of risks caused by the war. Their widespread implementation contributes to increasing the level of awareness of tourists, optimizing safe routes, developing alternative forms of tourism, which allows preserving tourism potential even in crisis conditions.

The war in Ukraine has become one of the biggest challenges for the national tourism industry, causing profound transformations in the structure of tourist flows, the state of infrastructure and the general economic situation. The war significantly reduced the level of international tourism in the country, opening up opportunities for the development of domestic tourism and attracting international support for the restoration of the industry, in particular as a result of the destruction of hotels, cultural monuments, transport hubs, and recreational areas.

According to the State Agency for Tourism Development of Ukraine, in 2022 the flow of international tourists decreased by more than 90% compared to 2019 [7].

The data in the figure illustrate the main types of destruction of Ukraine's tourism infrastructure as a result of the war. The transport infrastructure (40%) and the hotel and resort sector (35%) were the most affected, which significantly complicates the restoration of tourism.

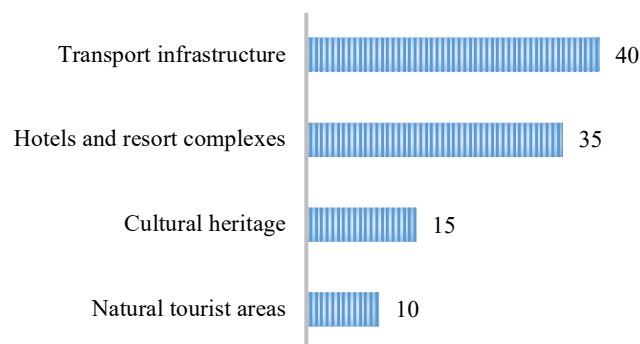


Fig. 1 – Main types of destruction of Ukraine's tourism infrastructure as a result of the war

Source: created by the author based on data [7; 8]

The war in Ukraine led to critical changes in the tourism industry, but at the same time it has created the prerequisites for the development of new tourism formats focused on the domestic market and international support. Infrastructure restoration, innovation and investment attraction can be key factors in bringing Ukrainian tourism to a qualitatively new level in the post-war period.

The post-war restoration of Ukraine's tourism sector is impossible without the implementation of environmentally sustainable solutions that will help to increase the competitiveness of the industry and its adaptation to international standards. "Green" technologies based on the principles of sustainable development can not only help to reduce the impact of tourism on the environment, but also to create new opportunities for economic growth through the development of ecotourism; renewable energy sources, the concept of "smart cities" and digital solutions using; to increase the energy efficiency of tourist facilities [9].

Ecotourism is one of the most promising areas of development of the tourism industry, as it combines a recreational function with the preservation of the natural environment. In Ukraine, significant potential for the development of ecotourism is in the Carpathians, Podolskie Tovtry, Polissya and other regions with unique natural resources.

The post-war period opens up opportunities for the creation of new environmentally friendly tourist routes and sustainable tourism zones, which will not only attract tourists, but also contribute to the regeneration of natural areas affected by military operations. An additional advantage is the possibility of attracting international funding and grants for the development of ecotourism, as this area corresponds to global environmental trends.

The transition of tourist facilities to alternative energy sources allows not only to reduce their carbon footprint, but also to make the tourism sector energy-efficient. Renewable energy sources, in particular solar panels, wind power plants and biogas plants, are actively implemented in eco-friendly hotels and tourist complexes in different countries of the world. In particular, in the Carpathian region, projects are already being implemented to use solar panels to power hotels, which significantly reduces dependence on traditional energy resources. The implementation of such initiatives in the post-war period can help stabilize the energy supply of tourist facilities even in remote regions, as well as attract investments in the field of green energy.

Fig. 2 presents the structure of potential renewable energy sources for tourist attractions in Ukraine.

The figure illustrates the distribution of renewable energy sources in the tourism industry of Ukraine. As can be seen, the most promising direction is the introduction of solar panels (50%), followed by wind turbines (30%), biogas plants (15%) and hydropower (5%).

This indicates a high potential for the use of alternative energy sources to increase the energy efficiency of tourist facilities.

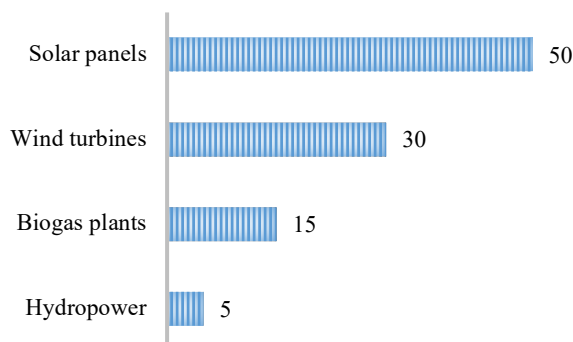


Fig. 2 – Renewable energy sources for Ukraine's tourism industry

Source: created by the author based on data [1; 4]

The development of environmentally sustainable tourist routes is possible through the integration of the "smart city" concept, which involves the use of digital technologies to improve transport logistics, energy efficiency and to reduce the negative impact on the environment.

The key elements of "smart tourism" include [8]:

- the use of electric transport (ecological buses, electric scooters and electric cars for moving tourists in cities and protected areas);
- intelligent resource management (energy consumption and water supply control systems in tourist complexes);
- the use of "smart lighting" to reduce energy consumption in public tourist areas.

One example is the "smart tourism card" system implementation in Europe, that allows tourists to receive environmental bonuses for using public transport, which can be adapted in Ukraine within the framework of sustainable tourism.

One of the most promising areas of development of sustainable tourism is the use of digital solutions for monitoring and optimizing resource consumption. Modern technologies allow to automate the processes of energy, water supply and heating management, which contributes to a significant reduction in operating costs in tourist establishments.

Digital platforms can use IoT systems (Internet of Things) to monitor electricity and water consumption, reducing costs by 20-30% in the hotel sector. For example, the introduction of "smart" thermostats and motion sensors in rooms allows for automatic regulation of heating and lighting, which is an important step towards the ecological management of tourist facilities [3].

Thus, the introduction of "green" technologies can become the basis for the restoration and development of the tourism industry of Ukraine in the post-war period. The use of environmentally friendly energy resources, the concept of "smart city" and digital technologies to optimize energy consumption will allow the formation of a more sustainable and competitive tourism industry, oriented towards modern global standards of sustainable development.

The development of innovative tourism in Ukraine requires the active participation of the state in creating favorable conditions for the implementation of digital technologies. It is necessary to develop state programs and regulatory initiatives that will stimulate the use of innovative solutions in the tourism sector. Key areas of state support in this sphere include: investment programs and tax incentives for tourism enterprises that use "green" technologies and digital solutions; development of a national strategy for the development of "smart

tourism"; creation of state platforms for the digitalization of tourism, as well as digital infrastructure, in particular:

- intelligent transport systems, including the integration of GPS, Big Data and IoT to optimize tourist routes and improve visitor mobility;
- digital tourism resource management platforms that will automate booking, payment and other procedures;
- development of 5G infrastructure to improve the quality of communication in tourist regions and ensure the stable operation of online services.

The development of innovative tourism requires training of personnel capable of working in new conditions, using digital solutions for managing tourism processes. An important step is the implementation of training programs for specialists specializing in digital technologies in tourism.

The main areas of training may be:

- development of skills in working with Big Data and analytics of tourist flows for effective route planning and marketing strategies;
- implementation of online courses and trainings on digital marketing in the tourism sector, which will allow entrepreneurs to use modern technologies to promote tourist services;
- training in cybersecurity and the use of blockchain technologies in the tourism business to ensure the protection of personal data and the security of financial transactions

The implementation of large-scale innovative initiatives in the tourism sector requires close cooperation between the state, private business and international organizations. The mechanism of public-private partnership plays an important role in this process, which allows attracting additional investments in the field of high technologies and sustainable tourism.

Thus, the strategic integration of innovative technologies into Ukraine's international tourism requires a comprehensive approach, including state support, attracting private investment, developing digital infrastructure, and training qualified specialists. This will not only restore the tourism industry after the war, but also make it more sustainable and competitive at the global level.

Conclusions. The integration of innovative technologies is an important factor in the recovery and development of international tourism. Analysis of current global trends has shown that digital solutions and "green" technologies contribute to effective management of the tourism industry, open up opportunities for attracting investments, optimize tourist flows and increase the level of visitors' safety.

The war in Ukraine has significantly transformed the tourism sector, leading to a sharp decline in international tourism, destruction of infrastructure and changes in the industry's priorities. Despite these challenges, the crisis has created conditions for the active development of domestic tourism and stimulated the search for alternative approaches to attracting tourists. Modern digital technologies, including blockchain solutions, intelligent transport systems, virtual tours and geo-information services, allow the tourism industry to adapt to new realities and improve its safety standards.

The introduction of environmentally friendly technologies in tourism is an important step towards sustainable development of the industry. The restoration of tourism infrastructure requires renewable energy sources using, eco-tourism development, and "smart city" concept implementation, which involves the creation of environmentally friendly routes, reducing energy consumption, and increasing the level of comfort for tourists.

The strategic direction of digitalization of the tourism sector is the active participation of the state in creating favorable conditions for the development of technological innovations. An important task is the development of a policy aimed at stimulating investments in digital

tourism, the creation of national tourism platforms that allow automating booking and logistics processes, as well as the formation of mechanisms to support tourism companies that use innovative technologies.

International cooperation opens up prospects for attracting financial resources from global tourism platforms, international organizations and funds, which contributes to the restoration of Ukraine's tourism potential.

Innovative technologies have the potential to become the basis for the restoration and development of Ukraine's tourism industry, ensuring its integration into the global tourism space. An integrated approach to digitalization, environmental initiatives and international partnerships will contribute to the formation of a modern, competitive and sustainable system of international tourism that will meet the challenges of modernity and ensure long-term economic growth.

LITERATURE:

1. Гуржій Н.М., Третинко А.В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 221-224.
2. Атаманчук З.А. Туризм в Європейському Союзі задля сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. № 2(54). 2024. С. 191-202.
3. Георгієвська А.М. Вплив війни в Україні на туризм в Європі. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/241.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).
4. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 19.04.2025).
5. Безглібна А.П., Касьянова К.О. Вплив війни на туристичну галузь в Україні. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.) Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2024. Ч. 1. С. 67-70.
6. Navigating Safe Travels: The Smart Traveler Enrollment Program (STEP). Travel Tips and Ideas. URL: <https://www.travelinsured.com/news-resources/tips-ideas/travel/2023/11/07/> (дата звернення: 16.04.2025).
7. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Морозов В., Домашенко М., Каптюх О. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*, №50. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15> (дата звернення: 29.03.2024).
9. Малюта Л., Королюк С. Війна як причина зміни туристичного потенціалу України: аналіз внутрішнього туризму. *Галицький економічний вісник*, №85, 2023. С. 139-147.

REFERENCES:

1. Gurzhiy, N., Tretinko, A. (2013). Innovative technologies in the tourism industry. *Sustainable development of the economy*. No. 3. 221-224.
2. Atamanchuk, Z. (2024). Tourism in the European Union for Sustainable Development. *Economics and management organization*. No. 2(54). 191-202.
3. Georgievskaya, A. The Impact of the War in Ukraine on Tourism in Europe. State University "Zhytomyr Polytechnic". Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/241.pdf> (accessed: 30.03.2025).
4. World Tourism Organization (UNWTO). Available at: <https://www.unwto.org/> (accessed: 19.04.2025).
5. Bezglibna, A., Kasyanova, K. (2024). The impact of the war on the tourism

industry in Ukraine. Materials of the II International Scientific and Practical Conference "Marketing and Organizational Mechanisms of the Post-War Development of the Hospitality and Tourism Industry of Ukraine" (Kharkiv, November 26-27, 2024) Kharkiv: NTU "Kharkiv Polytechnic Institute", Part 1. 67-70.

6. Navigating Safe Travels: The Smart Traveler Enrollment Program (STEP). Travel Tips and Ideas. Available at: <https://www.travelinsured.com/news-resources/tips-ideas/travel/2023/11/07/> (accessed: 16.04.2025).

7. State Agency for Tourism Development of Ukraine (DART). Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed: 15.04.2025).

8. Morozov, V., Domashenko, M., Kapyukh, O. (2023) Innovative activity of tourism enterprises in the context of global digitalization. *Economy and Society*, No. 50. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15> (accessed: 29.03.2024).

9. Malyuta, L., Korolyuk, S. (2023). War as a reason for changing the tourism potential of Ukraine: analysis of domestic tourism. *Galician Economic Bulletin*, No. 85, 139-147.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.2

УДК 004.9:378.1

JEL Classification: I21, I23, O33, C88

Гевлич І.Г.к.т.н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стусаi.gevlych@donnu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-2282-0512

Гевлич Л.Л.к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стусаhevlich.hll@donnu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-2825-1528

ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах цифрової трансформації освіти постає необхідність створення ефективного цифрового освітнього середовища (ЦОС), яке сприятиме підвищенню доступності, персоналізації та якості навчального процесу. Метою роботи є визначення ключових складових та ефективних інструментів ЦОС, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації цифрового навчання в умовах сучасних викликів. У статті ідентифіковані та проаналізовані зміст і вплив на якість освітнього процесу складових вітчизняного цифрового освітнього середовища, наведені результати його SWOT-аналізу в умовах воєнного стану, надані рекомендації до використання цифрових інструментів в освітньому процесі для підготовки висококваліфікованих кадрів для нової економіки. Також презентовані розроблена модель інтеграції цифрових технологій в управління складними соціально-економічними системами, процедури її реалізації у вітчизняних закладах освіти та концепція освітньої платформи формування економетричних компетентностей. За результатами дослідження зроблені висновки, намічені напрями подальших пошуків.

Ключові слова: цифрове освітнє середовище, освітній процес, цифрові технології, освітня платформа, економетричні компетентності.

Рис.2, Табл.2, Лім.7.

Hevlych I.Ph.D., Associate Professor of Marketing and Business Analytics,
Vasyl' Stus Donetsk National University**Hevlych L.**Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis and Auditing,
Vasyl' Stus Donetsk National University**DIGITAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES**

In the context of the digital transformation of education, there is a need to create an effective digital educational environment (DEE), which will contribute to increasing the accessibility, personalization and quality of the educational process. The purpose of the work

is to identify the key components and effective tools of the DEE, as well as develop recommendations for optimizing digital learning in the context of modern challenges. The article identifies and analyzes the content and impact on the quality of the educational process of the components of the domestic digital educational environment, presents the results of its SWOT analysis in the context of martial law, and provides recommendations for the use of digital tools in the educational process to train highly qualified personnel for the new economy. The developed model of integration of digital technologies into the management of complex socio-economic systems, the procedures for its implementation in domestic educational institutions, and the concept of an educational platform for the formation of econometric competencies are also presented. Based on the results of the study, conclusions are drawn and directions for further research are outlined.

Keywords: digital educational environment, educational process, digital technologies, educational platform, econometric competencies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на освітній процес, змінюючи традиційні підходи до навчання та взаємодії учасників освітнього середовища. В умовах цифрової трансформації освіти постає необхідність створення ефективного цифрового освітнього середовища (ЦОС), яке сприятиме підвищенню доступності, персоналізації та якості навчального процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання створення та удосконалення цифрового освітнього середовища для закладів освіти різних типів та на різних етапах розвитку диджитал-економіки в Україні вивчали такі дослідники, як-от Н. Павлова, О. Сторонська, Р. Гуревич, Г. Гордійчук, В. Кобися, Л. Коношевський [1-3]. Незважаючи на численні дослідження ЦОС, його складових та інструментів, актуальність теми не зменшується, що зумовлено швидкими технологічними змінами, новими викликами у сфері освіти та необхідністю адаптації освітніх процесів до сучасних умов.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є визначення ключових складових та ефективних інструментів цифрового освітнього середовища (ЦОС), а також розробка рекомендацій щодо оптимізації цифрового навчання в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Цифрове освітнє середовище можна розглядати як комплексну систему, що інтегрує інноваційні технології, ресурси та методи навчання для підвищення ефективності освітнього процесу. Інтерес до ЦОС в Україні сьогодні зумовлений такими факторами:

- сучасними трендами диджиталізації суспільства та освіти у світі, які підтримуються в Україні з боку центральних органів влади (зокрема Міністерства освіти і науки України) та рядових учасників освітнього процесу – освітян та здобувачів освіти;
- попитом на диджитал-навички у фахівців усіх спеціальностей та напрямів, що стимулює інтеграцію цифрових технологій в освітній процес;
- можливістю підвищення якості освітнього процесу за рахунок використання сучасних технологій та інструментів;
- безпековими викликами, коли через повномасштабне вторгнення навчальні заклади переходять на дистанційний або змішаний формат.

Останні п'ять років центральні органи виконавчої влади України активно розробляють концепції та впроваджують цифрові технології в різні сфери, включаючи освіту, державні послуги, медицину та економіку. Так, вже у 2021 році була винесена на громадське обговорення розроблена Міністерством освіти і науки України Концепція цифрової трансформації освіти і науки, що визначала стратегічними цілями

створення доступного і сучасного цифрового освітнього середовища, розвиток цифрових компетентностей працівників сфери освіти, відповідність сучасним вимогам змісту освіти в галузі ІКТ, прозорість, зручність та ефективність послуг та процесів, доступність та достовірність даних у сфері освіти і науки [4]. Наразі схвалена Кабінетом міністрів України Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, яка декларує візію України як країни інновацій та визначає напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності [5]. Одним із ключових проєктів диджиталізації в Україні стала платформа «Дія», яка дозволяє отримувати державні послуги онлайн, використовувати цифрові документи, брати участь у державних програмах. У сфері освіти були реалізовані проєкти «Всеукраїнська школа онлайн», «Навчання без меж», які забезпечили можливості доступу до якісного контенту для дистанційного навчання під час пандемії коронавірусу і в подальшому – під час повномасштабного вторгнення, реформовано Єдину державну електронну базу з питань освіти, впроваджено е-журнали та е-щоденники. В медицині працює електронна система eHealth, що спрощує доступ до медичних послуг. Також впроваджено цифрові сервіси для підприємців, автоматизацію державних реєстрів, онлайн-реєстрацію бізнесу та інші ініціативи.

Одним із важливих напрямів цифровізації освіти в Україні стало навчання для формування цифрових компетентностей педагогів та студентів (учнів) у співпраці Міністерства освіти і науки України з Google. Зокрема, у 2020 році стартував Цифровий освітній хаб Google для України, який містить безкоштовні курси та ресурси для освітян, студентів і школярів. Також були реалізовані навчальні програми та курси «Використання Google Workspace for Education», «Розвивайте кар'єру із Google Cloud», «Google AI Essentials», «Google Data Analytics», «Зростаєте з Google», «Цифровий маркетинг та електронна комерція Google», «Google UX Design» тощо [6], що допомогло впроваджувати цифрові інструменти у навчальний процес та бізнес. У межах цієї співпраці організовувалися курси «Цифрові навички для освіти з Google» [7] для освітян з використання Google Classroom, Google Forms, Google Meet та інших сервісів для онлайн-навчання. Завдяки цьому створення у вітчизняних закладах освіти цифрового середовища стало не тільки бажаним, а й можливим.

Складовими ЦОС є технологічна, контентно-ресурсна, педагогічна, комунікаційна, організаційно-управлінська та психолого-соціальна, як це представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Складові цифрового освітнього середовища

Назва складової	Можливий зміст складової	Потенційний вплив на якість освітнього процесу
1. Технологічна	- Платформи для управління навчанням (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams); - хмарні сервіси для спільної роботи (Google Drive, OneDrive); - віртуальна та доповнена реальності (VR/AR); - штучний інтелект та адаптивні навчальні системи; - мобільні додатки для навчання	- Підвищення доступності освітніх ресурсів; - забезпечення швидкого зворотнього зв'язку між студентами та викладачами; - можливості автоматизації оцінювання та аналізу навчальних даних
2. Контентно-ресурсна	- Цифрові навчальні матеріали (електронні підручники, відеолекції, інтерактивні симуляції);	- Розширення джерел отримання знань; - сприяння самостійному та дистанційному навчанню;

	- освітні онлайн-ресурси (Coursera, EdX, Prometheus); - бібліотеки та наукові бази даних (Scopus, Web of Science, Google Scholar)	- забезпечення можливості оновлення контенту
3. Педагогічна	- Цифрові методики навчання (гейміфікація, проєктне, змішане навчання); - персоналізоване навчання (адаптивні платформи, індивідуальні траєкторії навчання); - інтерактивні форми роботи (вебінари, форуми, онлайн-дискусії)	- Забезпечення більшої гнучкості навчання та адаптивності до потреб здобувачів; - підвищення мотивації завдяки використанню інтерактивних технологій; - сприяння розвитку практичних навичок через активне залучення здобувачів
4. Комунікативна	- Системи відеозв'язку (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams); - форуми, чати, месенджери (Discord, WhatsApp, Viber) для негайної передачі інформації; - соціальні мережі як освітній інструмент (Facebook-групи, YouTube-курси)	- Покращення взаємодії між викладачами та здобувачами; - сприяння розвитку командної роботи та обміну знаннями; - забезпечення можливості навчання незалежно від місця перебування
5. Організаційно-управлінська	- Електронний документообіг (для реєстрації, оцінювання, звітності); - автоматизовані системи управління навчальним процесом (напр., електронні журнали); - політики безпеки даних та етичні норми цифрового навчання	- Можливості більших структурування та ефективності освітнього процесу; - забезпечення прозорості навчання та оцінювання; - гарантування безпеки персональних даних учасників
6. Психолого-соціальна	- Психологічна підтримка здобувачів у дистанційному форматі; - соціалізація через онлайн-спільноти та групові проєкти; - запобігання цифровій ізоляції здобувачів освіти	- Зниження рівню стресу та адаптація здобувачів до цифрового середовища; - формування ефективних навичок співпраці в онлайн-середовищі; - підвищення рівню академічної мотивації

Розроблено авторами

Як можна бачити з табл.1, не всі складові ЦОС є новаторськими, адже ефективна організація освітнього процесу має забезпечити інституціональні інструменти та практику процесів якісної реалізації контентно-ресурсної, педагогічної, комунікативної, організаційно-управлінської та психолого-соціальної складових. Разом з тим інструменти комунікативної та контентно-ресурсної складових, а також технологічна складова різюче відмінні при офлайн та онлайн форматах навчання.

Можна констатувати, що в Україні усі заклади освіти змушені були організовувати цифрове освітнє середовище в умовах пандемії коронавірусу та

повномасштабного вторгнення, а переміщені ЗВО мають багаторічну практику розбудови ЦОС. Зокрема, ДонНУ імені Василя Стуса демонструє унікальний досвід екстреної розбудови цифрового освітнього середовища, необхідність якого була обумовлена такими факторами:

1) переміщенням університету у 2014 році, коли виникла гостра потреба здійснення ефективного дистанційного та змішаного навчання, що стимулювало активне впровадження цифрових технологій;

2) практикою використання університетом сучасних цифрових інструментів, зокрема Moodle, Google Workspace for Education, Microsoft Teams, що дозволяє оцінити їх ефективність в реальних умовах;

3) досвідом кризового управління – швидкою адаптацією освітнього процесу до віддаленого та гібридного форматів, що є важливим кейсом для інших закладів освіти;

4) інноваційними педагогічними практиками НПП ДонНУ імені Василя Стуса, включаючи адаптивне навчання, інтерактивні технології та персоналізовані підходи.

За результатами аналізу ефективності цифрових платформ освітнього процесу (як інтегрованих систем персоналізованого навчання, що дозволяють організувати якісний дистанційний освітній процес або забезпечити підтримку традиційного навчання) у ДонНУ імені Василя Стуса рекомендовано використовувати:

1) Microsoft Teams для синхронного навчання, Moodle – для організації гнучкого освітнього процесу при наявності достатніх інвестицій на його підтримку, Google Classroom – для простого і швидкого доступу до навчальних ресурсів з інтеграцією з Google сервісами та мінімальними вимогами до технічної підтримки;

2) Kahoot, Quizlet, Mentimeter, Padlet – для підвищення залученості студентів та оптимізації тестування і опитувань;

3) платформи для масових відкритих онлайн-курсів (Prometheus, Coursera, edX) та інструменти для віртуальних стажувань (Forage, Virtual Internships) – для персоналізації освітнього процесу, підвищення його гнучкості та інтерактивності.

Був здійснений SWOT-аналіз використання цифрового освітнього середовища в умовах воєнного стану (див. табл. 2), який дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози використання цифрових інструментів у вітчизняних ЗВО.

Таблиця 2 – SWOT-аналіз ЦОС в умовах воєнного стану

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Доступ до великої кількості навчальних ресурсів. Гнучкість у виборі форм навчання. Можливість персоналізації освітнього процесу. Використання інструментів для інтерактивності та аналізу отриманих знань та навичок. Підтримка комунікації в умовах кризи	Залежність від стабільного інтернет-з'єднання та наявності електрики. Нестача технічних знань у викладачів і здобувачів освіти. Зниження мотивації при дистанційному навчанні. Брак соціальної взаємодії учасників освітнього процесу.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Розширення доступу до освіти для здобувачів у віддалених регіонах. Використання інноваційних підходів (штучний інтелект, AR/VR). Глобалізація освіти через міжнародні онлайн-платформи. Підтримка адаптивного навчання та	Ризики блекаутів, кіберзагроз та витоку даних. Високі витрати на впровадження технологій. Нерівність у доступі до технологій. Потреба адаптації традиційних методик до цифрових середовищ.

lifelong learning. Формування нових професійних компетенцій та soft skills.	Обмеженість фінансових ресурсів ЗВО.
---	--------------------------------------

Розроблено авторами

За результатами дослідження запропоновано використовувати адаптивні навчальні платформи (Knewton, Smart Sparrow) та чат-боти (Woebot) для персоналізації та психологічної підтримки навчання.

Запропонована представлена на рис. 1 модель інтеграції цифрових технологій в управління складними соціально-економічними системами – багаторівнева система, яка охоплює всі аспекти функціонування організацій і суспільства загалом і передбачає такі рівні: структурний, функціональний, управлінський, кадровий, рівень взаємодії. Розглянемо їх більш детально.

1. Структурний рівень: архітектура системи		
Інфраструктура: Cloud computing, IoT, Big Data	Технології: AI, ML, Blockchain, Digital Twins	Інтерфейс: ERP, CRM, BPM
2. Функціональний рівень: процеси управління		
Аналіз даних: R, Python, Stata, Tableau, KPI	Планування: оцінка ризиків; сценарний аналіз, тренди	Впровадження рішень: AI, RPA, Trello, Asana, Jira
3. Управлінський рівень: прийняття рішень		
Централізація управління	Децентралізація даних	Інклюзивність
4. Кадровий рівень: компетенції та адаптація		
Освітні програми	Культурні зміни	Цифрова грамотність
5. Рівень взаємодії: екосистема технологій		
Публічно-приватне партнерство	Глобальна інтеграція	Мережеві структури

Рисунок 1 – Модель інтеграції цифрових технологій в управління складними соціально-економічними системами

Структурний рівень виступає архітектурою усієї системи та має включати:

- інфраструктуру – хмарні обчислення (Cloud Computing) для зберігання та обробки великих обсягів даних; інтернет речей (IoT) для збору реального часу інформації з фізичних систем, центри обробки даних (Big Data) для аналізу масивів структурованих та неструктурованих даних;

- технології – використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для прогнозування, оптимізації та автоматизації управлінських рішень, інтеграцію блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й захищеності транзакцій та даних, використання цифрових двійників (Digital Twins) для моделювання та тестування управлінських сценаріїв;

- інтерфейс – інтегровані системи управління (ERP, CRM, BPM) для координації та контролю процесів, інтерактивні платформи для комунікації та участі громадян,

бізнесу та влади у прийнятті рішень.

Функціональний рівень включає процеси управління та забезпечує:

- аналіз даних – використання економетричних моделей та аналітичних платформ для обґрунтування рішень (R, Python, Stata, Tableau), постійний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності (KPI) у реальному часі;
- планування – використання прогнозних моделей для стратегічного планування та оцінки ризиків, застосування сценарного аналізу з урахуванням соціально-економічних трендів;
- впровадження рішень – автоматизацію процесів на основі інструментів AI та роботизованої автоматизації процесів (RPA), використання інноваційних платформ для управління проектами (Trello, Asana, Jira).

Управлінський рівень передбачає прийняття ефективних управлінських рішень шляхом:

- централізації управління через створення єдиних центрів управління для координації діяльності суб'єктів системи;
- децентралізації даних через забезпечення доступу до інформації для всіх учасників системи через захищені платформи;
- впровадження інклюзивності через залучення громадян до процесу прийняття рішень через цифрові платформи (електронне урядування, громадські бюджети).

Кадровий рівень передбачає формування необхідних компетенцій та адаптацію системи через:

- освітні програми – підготовку фахівців для роботи з цифровими інструментами та технологіями, впровадження програм Lifelong Learning для забезпечення постійного розвитку персоналу;
- культурні зміни – створення цифрової культури в організаціях, підвищення обізнаності працівників щодо кібербезпеки та етики використання даних;
- забезпечення цифрової грамотності персоналу – володіння сучасними технологіями, критичне мислення щодо цифрового контенту, навички кібербезпеки, здатність ефективно працювати в онлайн-середовищі.

Рівень взаємодії формує екосистему технологій, а саме:

- публічно-приватне партнерство як спільну розробку інноваційних проєктів державними та приватними організаціями;
- глобальну інтеграцію як використання міжнародних платформ для обміну даними та технологіями (наприклад, Європейська хмара даних);
- мережеві структури як розвиток кластерів і мереж, які об'єднують науку, бізнес і владу.

Прогнозуються такі результати впровадження моделі:

- підвищення ефективності прийняття рішень через використання аналітики даних та штучного інтелекту, оптимізація управлінських процесів за рахунок автоматизації та цифровізації;
- створення адаптивних і стійких соціально-економічних систем, здатних реагувати на виклики нової економіки;
- формування цифрових компетентностей фахівців, необхідних для функціонування в умовах цифрової економіки.

Розроблена модель є базовою для адаптації під конкретні завдання складних соціально-економічних систем. Так, для вітчизняних ЗВО на сучасному етапі розвитку вона може передбачати такі процедури:

- 1) на структурному рівні – організацію освітнього процесу на базі хмарних технологій, збереження даних на захищених серверах з резервним копіюванням, забезпечення доступу до навчальних ресурсів через захищені канали зв'язку, створення

«цифрових кампусів» – віртуальних середовищ для навчання та комунікації;

2) на функціональному рівні – використання систем аналітики для моніторингу відвідуваності, успішності, психологічного стану студентів у режимі реального часу, врахування ризиків, розробку стратегій продовження навчання під час можливих кризових ситуацій, використання AI для управління дистанційним освітнім процесом, оперативної комунікації та автоматизації рутинних завдань;

3) на управлінському рівні – розробку єдиних стандартів цифрового навчання в межах ЗВО, використання розподілених баз даних для забезпечення стійкості системи, адаптацію освітніх програм для студентів з ООП, ВПО, тих, хто знаходиться за кордоном;

4) на кадровому рівні – впровадження курсів цифрової трансформації для викладачів та студентів, формування цифрової культури, стійкості до стресу та адаптивності в умовах кризи, підготовку викладачів і здобувачів освіти до використання цифрових платформ, кібербезпеки та управління онлайн-ресурсами;

5) на рівні взаємодії – співпрацю з технологічними компаніями для надання безкоштовного доступу до цифрових сервісів, залучення іноземних партнерів для підтримки українських студентів (онлайн-курси, грантові програми, стипендії), створення платформ для обміну знаннями між ЗВО, бізнесом та міжнародними організаціями.

В умовах нової економіки для фахівців різних напрямів та галузей знань необхідними стають компетентності обробки та оцінки великих обсягів даних, формування точних прогнозів, оптимізації бізнес-процесів, управління ризиками, що окрім цифрових навичок включає навички постановки та рішення економетричних задач. Освітня платформа для формування економетричних компетентностей має стати частиною цифрового освітнього середовища, оскільки базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечує безперервне навчання та взаємодію користувачів. Запропонована концепція освітньої платформи з акцентом на формування теоретичних знань та практичних навичок з напрямів економетрики, аналізу даних та програмування представлена на рис. 2. Метою такої платформи є створення інтегрованої освітньої екосистеми для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних застосовувати сучасні методи економетричного аналізу, аналізу даних і програмування для вирішення завдань нової економіки, цільова аудиторія представлена здобувачами вищої освіти галузей знань С Соціальні науки, журналістика та інформація та D Бізнес, управління та право (спеціальності 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво та торгівля», 292 «Міжнародні економічні відносини»); практиками – економістами, менеджерами, аналітиками, які прагнуть підвищити кваліфікацію; викладачами ЗВО та науковцями, зацікавленими в опануванні або викладанні цифрових технологій і методів аналізу.

Мета:

створення освітньої системи для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних застосовувати інструментарій економетрики для вирішення завдань нової економіки

Цільова аудиторія:

здобувачі освіти галузей С Соціальні науки, журналістика та інформація, D Бізнес, управління та право		Практики – економісти, менеджери, аналітики		викладачі ЗВО та науковці
---	--	---	--	---------------------------

Структура платформи:

Модульна система навчання		Інтерактивні навчальні елементи		Адаптивне навчання		Підтримка та ресурси		Сертифікація та інтеграція
---------------------------	--	---------------------------------	--	--------------------	--	----------------------	--	----------------------------

Особливості платформи:

Практична орієнтація		Гнучкість і доступність		Інтеграція сучасних інструментів		Lifelong Learning
----------------------	--	-------------------------	--	----------------------------------	--	-------------------

Очікувані результати впровадження:

Фахівці з новими компетентностями		Посилення інтеграції освіти і бізнесу		Інноваційний розвиток освіти		Підвищення конкурентоспроможності випускників
-----------------------------------	--	---------------------------------------	--	------------------------------	--	---

Рисунок 2 – Концепція освітньої платформи формування економетричних компетентностей

Модульна система навчання такої платформи передбачає розподіл освітніх програм на модулі за тематичними напрямками: економетричний аналіз (напр., основи моделювання, регресійний аналіз, аналіз часових рядів), аналіз даних (зокрема обробка великих даних, кластерний аналіз, візуалізація), програмування (вивчення мов Python, R, VBA, SQL для роботи з економічними даними), використання прикладних програм (Stata, MATLAB, EViews, Gretl тощо для вирішення конкретних задач). Інтерактивні навчальні елементи мають бути представлені онлайн-курсами (відеолекції, інтерактивні вправи, вебіари), віртуальними практичними завданнями (кейси, лабораторні роботи на основі реальних даних), віртуальними стажуваннями як співпрацею з бізнесом через симуляційні платформи (наприклад, Forage, Labster). Адаптивне навчання можна організувати через використання алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації навчального контенту та формування індивідуальних траєкторій навчання залежно від рівня підготовки студента. Доцільно широко використовувати підтримку спільноти та мережеві ресурси – форуми та групи обговорень для студентів, викладачів і бізнесу, доступ до академічних ресурсів (Journal Storage, ScienceDirect, Google Scholar), інтеграцію з ResearchGate та Mendeley. Формалізацією отриманих знань та сформованих навичок виступатиме сертифікація та інтеграція з ринком праці шляхом видачі сертифікатів, які визнаються роботодавцями, співпраці з бізнес-партнерами для забезпечення стажувань і працевлаштування випускників.

Особливостями даної освітньої платформи виступає практична орієнтація через спрямованість навчальних модулів на практичне застосування знань, інтеграцію з бізнес-завданнями та сучасними економічними проблемами, гнучкість і доступність

через синхронний (вебінари, онлайн-лекції) та асинхронний формат навчання (самостійне освоєння матеріалів), інтеграція сучасних інструментів – актуального програмного забезпечення та цифрових технологій (Big Data, AI), Lifelong Learning як можливість продовжувати навчання та оновлення навичок протягом усього професійного життя.

Очікувані результати впровадження концепції можуть бути представлені такими:

1. Поява в економіці фахівців з новими компетентностями – економістів та менеджерів з навичками обробки та аналізу великих обсягів даних, моделювання та прогнозування економічних процесів, програмування для автоматизації задач.

2. Посилення інтеграції освіти і бізнесу – розширення співпраці ЗВО з бізнес-спільнотою через проєкти, стажування та спільні дослідження.

3. Інноваційний розвиток освіти – збільшення частки цифрових технологій в освітньому процесі, впровадження практик цифрової трансформації.

4. Підвищення конкурентоспроможності випускників на вітчизняному та світовому ринках праці завдяки знанням економетричних методів, сучасного програмного забезпечення і навичкам роботи з даними.

На наш погляд, така концепція відповідає викликам нової економіки та сприяє підвищенню якості освітнього процесу в умовах цифрової трансформації. При цьому Міністерство освіти і науки України має відігравати ключову роль у формуванні державної політики цифровізації освіти та створенні умов для розвитку цифрового освітнього середовища конкретних закладів освіти. Це можливе в очевидних напрямках нормативно-правового регулювання (розробки стандартів ЦОС, які гарантуватимуть якість навчання, надання можливостей інтеграції платформ в державні програми, напр. «НУШ», розробки механізмів зарахування сертифікатів із цифрових платформ у систему освіти) та фінансування розробки платформ (надання грантів для ЗВО та НДІ на розробку ЦОС, фінансування створення відкритих освітніх ресурсів, співпраця з міжнародними організаціями, як-от Світовий банк, для залучення коштів), а також у напрямках створення технологічної інфраструктури та забезпечення партнерства з ІТ-компаніями для розробки технологій (AI, Big Data, хмарні сервіси), підготовки кадрів та підвищення кваліфікації через організацію всеукраїнських тренінгів для викладачів та здобувачів освіти (приклад – колаборація з Google), інтеграція ЦОС окремих ЗВО в національну освітню систему тощо.

Висновки: За результатами проведеного дослідження:

1. Розроблені модель інтеграції цифрових технологій в управління складними соціально-економічними системами та концепція освітньої платформи для підготовки фахівців нової економіки з акцентом на економетрику, аналіз даних та програмування.

2. Проведений SWOT-аналіз цифрового освітнього середовища в Україні, надані рекомендації до використання цифрових інструментів в освітньому процесі для підготовки висококваліфікованих кадрів для нової економіки.

3. Наголошено на необхідності підтримки ініціатив вітчизняних ЗВО щодо створення ЦОС на національному рівні.

Отримані результати можуть бути використані для розробки освітніх програм у вітчизняних ЗВО, оптимізації управлінських рішень у реальному секторі економіки, інтеграції цифрових інструментів у діяльність освітніх установ і підприємств.

Використання штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації навчання буде напрямом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлова Н. Цифрове освітнє середовище у контексті цифровізації освіти. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, July 26, 2024; Zagreb, Croatia, 72–75. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1988>.
2. Сторонська О.С. Принципи побудови сучасного цифрового освітнього середовища. *Академічні візії*. 2023. № 27. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/779>.
3. Гуревич Р., Гордійчук Г., Кобися В., Коношевський Л. Цифрове освітнє середовище в закладах освіти. *Scientific Issues of Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University. Section: Pedagogics and Psychology*. 2023. № 73. С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2023-73-7-12>.
4. Концепція цифрової трансформації освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/news/kontsepsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennya>
5. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
6. Ми допомагаємо людям з усього світу навчатися. URL: https://learning.google/intl/uk_ua/.
7. Цифрові навички для освіти з Google. URL: <https://google.brandlive.com/Digital-Skills-For-Education-With-Google/uk/home>.

REFERENCES

1. Pavlova N. (2024). Tsyfrove osvitnie seredovyshche u konteksti tsyfrovizatsii osvity. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, July 26, 2024; Zagreb, Croatia, 72–75. Retrieved from URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1988> [in Ukrainian].
2. Storonska O.S. (2023). Pryntsypy pobudovy suchasnoho tsyfrovoho osvitnoho seredovyshcha. *Akademichni vizii*, 27. Retrieved from URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/779> [in Ukrainian].
3. Hurevych R., Hordiichuk H., Kobysia V., & Konoshevskiy L. (2023). Tsyfrove osvitnie seredovyshche v zakladyakh osvity. *Scientific Issues of Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University. Section: Pedagogics and Psychology*, 73, 7-12. DOI: <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2023-73-7-12> [in Ukrainian].
4. Kontsepsiia tsyfrovoi transformatsii osvity i nauky. Retrieved from URL: <https://mon.gov.ua/news/kontsepsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennya> [in Ukrainian].
5. Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024 r. № 1351-r. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. My dopomahaiemo liudiam z usoho svitu navchatysia. Retrieved from URL: https://learning.google/intl/uk_ua/ [in Ukrainian].
7. Tsyfrovi navychky dlia osvity z Google. Retrieved from URL: <https://google.brandlive.com/Digital-Skills-For-Education-With-Google/uk/home> [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.3

УДК 655:338

JELClassification: D04; M15

Іонін Є.Є.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID:0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Присіч А.В.

аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0009-0004-1369-8193
E-mail:a.prysich@donnu.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, ЕТАПИ ТА ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ

У статті здійснено комплексний аналіз цифрової трансформації бізнесу як визначального тренду XXI століття, що зумовлює зміну принципів управління, організаційної структури та взаємодії з клієнтами. Встановлено, що цифрова трансформація є не лише впровадженням технологічних інструментів (ERP, CRM, RPA, хмарні сервіси, аналітичні платформи, штучний інтелект), а й зміною управлінської філософії, корпоративної культури та логіки прийняття рішень. Проаналізовано основні етапи впровадження цифрового управління, запропоновано поетапну модель адаптації компаній до цифрових умов. На прикладі міжнародних (Amazon, Siemens, Nestlé) та українських (ПриватБанк, monobank, Rozetka, Нова Пошта) компаній проведено порівняльну оцінку ефективності цифрових стратегій.

Особливу увагу приділено бар'єрам і ризикам цифровізації, серед яких: фрагментація рішень, опір персоналу, недоліки IT-інфраструктури та кіберзагрози. На основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо побудови сталої цифрової стратегії для українського бізнесу, що включає створення цифрових хабів, розвиток цифрових навичок, інтеграцію даних і формування екосистеми цифрової співпраці.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрове управління, ERP-системи, CRM, цифрова культура, аналітика, цифрова стратегія, автоматизація бізнесу.

Ionin Y.

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting, Analysis, and Auditing,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Prysich.A.

Postgraduate,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0009-0004-1369-8193
E-mail:a.prysich@donnu.edu.ua

IMPLEMENTATION OF DIGITAL MANAGEMENT IN BUSINESS: CHALLENGES, STAGES, AND EFFECTIVE PRACTICES

The article provides a comprehensive analysis of business digital transformation as a defining trend of the 21st century, driving changes in management principles, organizational structures, and customer interaction. It is established that digital transformation goes beyond the adoption of technologies (ERP, CRM, RPA, cloud services, analytics platforms, artificial intelligence) and entails a shift in managerial philosophy, corporate culture, and decision-making logic. The paper examines key stages of digital management implementation and proposes a phased model for adapting companies to digital environments. A comparative evaluation of digital strategies is conducted based on case studies of international companies (Amazon, Siemens, Nestlé) and Ukrainian firms (PrivatBank, monobank, Rozetka, Nova Poshta).

Particular attention is paid to digitalization barriers and risks, including solution fragmentation, employee resistance, outdated IT infrastructure, and cybersecurity threats. Based on the analysis, the article offers proposals for building a resilient digital strategy for Ukrainian businesses, emphasizing the creation of digital hubs, skills development, data integration, and the formation of collaborative digital ecosystems.

Постановка проблеми. Попри стрімкий розвиток цифрових технологій, значна частина українських компаній впроваджує окремі інструменти цифрового управління точково, без стратегічного бачення, узгодженої цифрової культури та належної підготовки персоналу. Відсутність комплексного підходу призводить до фрагментації систем, зниження ефективності трансформації та втрати потенційних переваг. У той час як міжнародні компанії розбудовують цілісні цифрові екосистеми, вітчизняний бізнес стикається з низкою бар'єрів: низька цифрова зрілість, слабка інтеграція ІТ-рішень, опір змінам серед персоналу. Тому постає необхідність у системному дослідженні цифрового управління як механізму стратегічного розвитку, з урахуванням інструментів, етапів впровадження та ризиків, що супроводжують цей процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Здійснено огляд теоретичних та практичних джерел, зокрема праць Обіхода С.В. щодо впровадження ІКТ у систему управління [1], досліджень Гринько П.Л. щодо трансформації бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні [2], Боднаря Д. та Семенюка С. про вплив цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємств [3], а також публікацій Тарасенко І.О. і Гавриленко Н.Г. з аналізом тенденцій цифровізації економіки [4]. Методологічну основу становлять: контент-аналіз наукових публікацій, SWOT-аналіз цифрової стратегії компаній, а також аналіз порівняльних кейсів з міжнародної практики (Amazon, Siemens, monobank, ПриватБанк)[5]. Ці підходи дали змогу оцінити рівень цифрової зрілості компаній, виділити ключові інструменти трансформації та виявити бар'єри та перспективи впровадження цифрового управління в Україні.

Попри цінність згаданих досліджень, варто зазначити, що в них часто бракує міжгалузевого порівняння цифрових стратегій, аналізу реальних кейсів з вітчизняного бізнес-середовища, а також систематизації практик цифрового управління у кризових умовах (зокрема, війни або пандемії). Крім того, більшість праць фокусуються або на окремих інструментах цифровізації (ERP, CRM, ІКТ), або на загальних трендах, проте не охоплюють логіку їх інтеграції в єдину стратегічну рамку. Це створює дослідницьку нішу для формування цілісного бачення впровадження цифрового управління з урахуванням викликів, етапності, практичних результатів і ролі цифрової культури. Запропоноване дослідження покликане частково заповнити цю прогалину.

Метою статті є формування узагальненого підходу до цифрової трансформації бізнесу з урахуванням специфіки українського ринку, який базується на аналізі інструментів цифрового управління, етапності впровадження, рівня цифрової культури та типових бар'єрів. У межах дослідження узагальнено міжнародний і вітчизняний досвід, визначено практичні напрями посилення цифрової стійкості українських компаній в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація вимагає глибоких змін в логіці функціонування компаній. Сучасні організації не можуть обмежуватися впровадженням окремих технологічних рішень. Йдеться про перетворення всієї бізнес-моделі, способів прийняття рішень, взаємодії з клієнтами та побудови внутрішніх процесів. Переосмислення відбувається на рівні стратегії, культури, структури відповідальності та цифрової компетентності. Саме тому впровадження цифрового управління потребує цілісного підходу.

Одним із базових компонентів цифрового управління є ERP-системи. Вони забезпечують інтеграцію фінансів, логістики, виробництва, HR, створюючи єдину інформаційну інфраструктуру. Наприклад, у компаніях з виробничим циклом ERP допомагає координувати постачання, планувати навантаження на обладнання, оптимізувати витрати. В українських умовах ERP вперше дозволяє досягти управлінської прозорості та виявити приховані неефективності.

CRM-системи дозволяють управляти взаємовідносинами з клієнтами: зберігати історію покупок, вивчати вподобання, персоналізувати пропозиції. Це критично важливо для ринків з високою конкуренцією. Рітейл, банківський сектор, сфера послуг активно впроваджують CRM для підвищення лояльності та точного таргетування.

Хмарні технології є рушієм гнучкості: компанія може масштабуватись без затрат на власні сервери. Google Cloud, Microsoft Azure, AWS дозволяють запускати нові проєкти за години, не витрачаючи місяці на IT-інфраструктуру. Для стартапів і малого бізнесу це означає рівний доступ до передових технологій.

Аналітика — основа прийняття управлінських рішень. Power BI, Tableau, Google Looker дозволяють формувати інтерактивні дашборди, які допомагають не лише оцінити результати, але й прогнозувати дії. Такі рішення застосовуються у маркетингу, логістиці, HR, фінансах. Вони дозволяють виявляти закономірності в даних, оцінювати ефективність кампаній та розподіляти ресурси раціонально.

З точки зору менеджменту, цифрове управління дає змогу не лише автоматизувати операції, а й перебудувати логіку управлінських рішень — зробити її прозорою, швидкою, орієнтованою на дані. За даними аналітичного звіту компанії *McKinsey & Company* (2023) [6], організації, які активно використовують цифрову аналітику та автоматизацію у прийнятті рішень, демонструють:

- на 30–50% швидший цикл ухвалення стратегічних рішень;
- зниження операційних витрат у середньому на 20–25%;
- збільшення точності прогнозування на 40%, що критично для маркетингу та закупівель;
- зростання задоволеності клієнтів на до 15%, завдяки персоналізації рішень та швидкості обслуговування.

Подібні дані підтверджуються також у звітах *Deloitte* (2023) [7], де вказується на значне зростання операційної ефективності компаній, що впроваджують цифрову трансформацію, та у показниках *Digital Acceleration Index* від *BCG* [8], які вказують на підвищення продуктивності праці на 15–20% та скорочення time-to-market майже вдвічі.

Для керівника цифрове управління — це не лише набір IT-інструментів, а платформа для контролю KPI в реальному часі, моделювання сценаріїв, оптимізації

ресурсів та швидкої реакції на зовнішні виклики. Наприклад, впровадження дашбордів у сфері фінансового контролінгу дозволяє виявити відхилення від плану ще на ранніх етапах та оперативно реагувати, знижуючи ризики втрат. У HR-сфері цифрові інструменти дозволяють відстежувати рівень залученості персоналу, продуктивність та вчасно виявляти зони вигорання або плинності кадрів.

Таким чином, цифрова трансформація має безпосередній управлінський ефект: підвищення ефективності контролю, стратегічного планування та управління змінами. Це формує новий тип менеджменту — даноцентричний, адаптивний та прозорий.

Автоматизація бізнес-процесів через RPA (роботизована автоматизація процесів) особливо ефективна в бек-офісах. Рутинні операції — заповнення форм, збірка даних, обробка заявок — виконуються програмними ботами. Це знижує навантаження на персонал і підвищує швидкість обробки. Такі рішення впроваджують українські банки, логістичні компанії, страхові агенції.

Штучний інтелект поступово проникає в ключові ланки управління: чат-боти в комунікаціях, предиктивна аналітика в торгівлі, оптимізація маршрутів у логістиці, виявлення шахрайства у фінансах. Наприклад, компанія Amazon впровадила автоматичне визначення цін на основі попиту та поведінки користувачів. У ПриватБанку працює AI-помічник у мобільному застосунку, що обслуговує понад 3 млн користувачів[9].

У таблиці нижче представлено порівняння впровадження ключових цифрових інструментів у міжнародних та українських компаніях.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика впровадження цифрових інструментів у міжнародних та українських компаніях

Компанія	Цифрові інструменти	Галузь	Результати впровадження
Amazon	AI, ERP, RPA	E-commerce	Оптимізація логістики, персоналізація, автоматичне ціноутворення
Siemens	IoT, AI, аналітика	Промисловість	Розумні фабрики, підвищення продуктивності
Nestlé	CRM, аналітика, хмара	Харчова промисловість	Покращення взаємодії з клієнтами, гнучка дистрибуція
ПриватБанк	AI, RPA, мобільні сервіси	Фінанси	Швидкість обслуговування, масштабованість
monobank	AI, CRM, аналітика	Фінанси	100% цифровий клієнтський досвід

В умовах воєнного часу в Україні цифрова трансформація здобула новий імпульс. Компанії були змушені адаптуватися до ринку, що стрімко змінюється, перейти на дистанційну модель роботи, використовувати хмарні сервіси, мобільні застосунки, цифрову логістику. Наприклад, Нова Пошта в період активних бойових дій реорганізувала логістичну інфраструктуру завдяки мобільним мапам, автоматизованим сортувальним центрам і CRM-моніторингу доставки.

Ще одним показовим прикладом є компанія Rozetka, яка вдосконалила цифрову платформу, ввела персоналізовані рекомендації, розширила оплату онлайн, автоматизувала частину процесів повернення товарів і взаємодії з клієнтом. Ці кейси свідчать, що цифрова трансформація не обмежується IT-рішеннями, а проникає в стратегічне ядро бізнесу.

Цифрова культура в компаніях стала критично важливою. Йдеться про цінності, поведінкові моделі та готовність персоналу працювати в нових цифрових реаліях.

Дослідження, проведені в українських середніх компаніях, показують, що саме недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір змінам і відсутність підтримки з боку топменеджменту є ключовими бар'єрами у впровадженні цифрових інструментів.

У таблиці 2 наведено типову матрицю бар'єрів цифровізації в Україні та рекомендованих дій для їх подолання.

Таблиця 2. Основні бар'єри цифровізації бізнесу та рекомендації щодо їх подолання

Тип бар'єру	Опис	Рекомендовані дії
Організаційний	Відсутність цифрової стратегії, слабка підтримка керівництва	Розробка roadmap, включення цифровізації до KPI
Культурний	Опір змінам, низька цифрова грамотність	Навчання, внутрішня комунікація, створення digital-лідерів
Технічний	Застарілі IT-системи, несумісні рішення	Аудит інфраструктури, перехід до хмарних технологій
Фінансовий	Обмежені інвестиції	Пошук грантів, пілотування, ефективний ROI
Правовий	Недостатнє регулювання цифрових прав	Адаптація до GDPR, створення внутрішніх політик

Однак тренд змінюється. Все більше компаній інвестують у корпоративне навчання, цифрові хаби, створюють внутрішні «академії інновацій», застосовують мікронавчання (microlearning), включають елементи гейміфікації в оволодінні новими цифровими навичками. Зокрема, monobank впровадив внутрішню платформу, де працівники навчаються роботі з API, аналітикою та інструментами комунікації в цифровому середовищі.

У глобальному контексті успішні компанії формують інтегровані цифрові екосистеми. Наприклад, Bosch не тільки автоматизує виробництво, а й будує власну платформу для аналітики даних та інтернету речей (IoT), забезпечуючи повний контроль над ланцюгом створення цінності. Таким чином, цифрова трансформація — це не лише реакція на зовнішні виклики, а й побудова стійкої моделі стратегічного розвитку.

Відповідно до досліджень Обіхода С.В., цифрова трансформація не може розглядатись як технічна модернізація — йдеться про зміну логіки прийняття рішень, де інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають основою управлінських моделей. Автор підкреслює, що ключовими перевагами ІКТ є гнучкість, інтеграція даних та здатність до оперативного моніторингу бізнес-процесів.

Боднар Д. та Семенюк С. [3] наголошують на тому, що цифрова економіка змінює саме поняття конкурентоспроможності. Вони вважають, що підприємства, які використовують хмарні сервіси, CRM та ERP-системи, досягають більшої стійкості в умовах нестабільності. Особливу увагу автори приділяють впливу діджиталізації на гнучкість логістичних ланцюгів та скорочення циклу прийняття рішень.

У роботах Тарасенко І.О. та Гавриленко Н.Г. представлено огляд глобальних тенденцій цифровізації, які проявляються у формуванні нових бізнес-екосистем, орієнтованих на дані. Автори роблять акцент на тому, що цифрова трансформація впливає не лише на економічну ефективність, а й на організаційний дизайн підприємств — включаючи нові ролі в менеджменті (CDO, аналітик з даних), динамічні команди та перехід до горизонтальної структури.

У свою чергу, Лазебник Л. та Войтенко В. [10] аналізують інформаційну інфраструктуру як базу для цифрової трансформації підприємства. На їхню думку, лише за умови інтеграції цифрових платформ, автоматизованих систем і високої пропускну здатності каналів зв'язку можна досягти реального ефекту від цифрових інструментів. Вони підкреслюють роль телеком-інфраструктури, захисту даних та доступу до аналітики в реальному часі.

Дослідження Устенка М. та Руських А. [11] показують, що цифрова трансформація значно посилює конкурентоспроможність підприємства, але потребує стратегічного підходу та державної підтримки. Автори пропонують модель багаторівневої цифровізації, де поєднується внутрішня автоматизація з зовнішніми інтеграціями через API та цифрові платформи.

Вони також підкреслюють важливість цифрової безпеки як чинника довіри до бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що цифрова трансформація підприємства має бути системною, а не фрагментарною. Просте впровадження CRM чи ERP без зміни підходів до управління та культури компанії не дає очікуваного ефекту. Найкращі результати демонструють ті компанії, які розглядають цифрові інструменти як частину стратегічного розвитку.

У порівнянні з міжнародними практиками, українським компаніям часто бракує інтегрованого підходу. На основі аналізу можна рекомендувати комбінування таких інструментів як ERP, CRM, аналітичні платформи та RPA, а також розвиток внутрішніх цифрових компетенцій у команді. Такі поєднання дають мультиплікативний ефект, як це видно з прикладів Amazon, monobank, Siemens.

Дослідивши напрацювання Обіхода С., Боднаря Д., Тарасенко І., Лазебник Л. та інших авторів, можна погодитися з тим, що цифровізація впливає не лише на процеси, а й на змістовне наповнення функцій управління. Але, з мого боку, вважаю за доцільне зробити акцент також на впровадження горизонтального управління, швидких ітерацій та прозорості комунікації як окремих компонентів трансформації.

Також на основі кейсів українських компаній можна зробити висновок, що цифрова адаптація часто була реактивною (війна, пандемія), а не стратегічно підготовленою. Пропоную запровадити регулярний аудит цифрової зрілості в бізнесі та формувати базу знань про ефективні рішення у форматі відкритих digital-репозиторіїв.

Було б доцільно запровадити регулярний аудит цифрової зрілості компаній із використанням інструментів на кшталт Digital Maturity Assessment або Digital Capability Framework, які дозволяють оцінити рівень інтеграції IT-рішень у бізнес-процеси, управління змінами та корпоративну культуру. Проведення таких аудитів може здійснюватися за участі незалежних консультантів, цифрових радників або аналітичних центрів, а методичний супровід — через державні або профільні асоціації.

Слід розглянути можливість створення національного digital-репозиторію ефективних практик цифровізації, який акумулюватиме кейси впровадження ERP, CRM, RPA, AI тощо. Такий ресурс міг би функціонувати на базі платформи *Дія.Бізнес* або галузевих бізнес-об'єднань, включаючи стандартизовані шаблони технічних завдань, міні-гайди, інтерактивні інструкції та модуль з оцінювання практик.

Для прискорення трансформації малого і середнього бізнесу було б доцільно передбачити цільові мікрогранти на цифровізацію базових процесів (облік, логістика, e-commerce), за аналогією з програмами «eРобота» або EU4Business. Крім того, можна рекомендувати розробку адаптованих освітніх курсів з цифрового менеджменту, орієнтованих на управлінців МСБ, з подальшою сертифікацією та можливістю консалтингового супроводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
2. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 53–58.
3. Боднар Д., Семенюк С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: матеріали III міжнар. наук. практ. конф. учених та студентів, м. Тернопіль, 6–7 грудня 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 5–7
4. Тарасенко І.О., Гавриленко Н.Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3(47). Т. 1. С. 36–46.
5. Стратегії цифрової трансформації компаній Amazon, Siemens, Nestlé, Bosch – аналітичні звіти, офіційні презентації та кейси з відкритих джерел.
6. McKinsey & Company. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
7. Deloitte. Digital transformation 2023: Future of business models. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-business-models.html>
8. Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Digital Acceleration Index (DAI)*. Summary available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-acceleration-index>
9. Моніторингові матеріали з впровадження ERP, CRM, AI, RPA в ПриватБанку, monobank, Rozetka, Нова Пошта (станом на 2022–2024 роки).
10. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
11. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск № 68. С. 181–192.

REFERENCES

1. Obikhod S.V. Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protseamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2021. No. 4 (98). S. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
2. Hryenko P.L. Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini. Biznes Inform. 2020. No. 3. S. 53–58.
3. Bodnar D., Semeniuk S. Konkuretospromozhnist pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva: materialy III mizhnar. nauk.-prakt. konf. uchenykh ta studentiv, Ternopil, 6–7 hrudnia 2022 r. Ternopil, 2022. S. 5–7.
4. Tarasenko I.O., Havrylenko N.H. Suchasni tendentsii tsyvrovizatsii ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. 2021. No. 3(47). T. 1. S. 36–46.
5. Stratehii tsyfrovoy transformatsii kompaniy Amazon, Siemens, Nestlé, Bosch – analitychni zvity, ofitsiini prezentatsii ta keisy z vidkrytykh dzherel.

6. McKinsey & Company. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
7. Deloitte. Digital transformation 2023: Future of business models. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-business-models.html>
8. Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Digital Acceleration Index (DAI)*. Summary available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-acceleration-index>
9. Monitorynhovi materialy z vprovadzhennia ERP, CRM, AI, RPA v PryvatBanku, monobank, Rozetka, Nova Poshta (stanom na 2022–2024 roky).
10. Lazebnyk L.L., Voitenko V.O. Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protseviv pidpriemstva. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2020. Vyp. 42. S. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
11. Ustenko M., Ruskykh A. Didzhytalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2019. Vypusk No. 68. S. 181–192.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.4

УДК 330.5:331.5:338.4 (477)

JELClassification: F 20, F 16, E 24, J 21, O 40

Калініна С.П.

доктор економічних наук, професор, декан економіко-правового факультету,
Маріупольський державний університет

s.kalinina@mu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-2892-0410

Ланська С.П.

кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет

s.lanska@mu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-1986-8777

Подунай В.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет

v.podunai@mu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-6314-156X

**ДО ПИТАННЯ ПРО НОВІТНІЙ ЛАДШАФТ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ:
ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ЧАСУ**

У статті досліджено масштаби руйнівного впливу російської військової агресії на економіку України в контексті ідентифікації поточних і перспективних структурних перетворень зайнятості в Україні відповідно до потреб ринку праці. Проаналізовано динаміку світового економічного розвитку, відзначено його нерівномірність. Оцінено наслідки повномасштабного вторгнення росії в Україну, обсяги прямих збитків, завданих різним секторам української економіки та регіонам, як першопричини структурних зрушень в економіці і на ринку праці на сучасному етапі. Визначено зміни у структурі ВВП України за галузями економіки, довготривалі наслідки війни для промисловості, зокрема для металургійного, хімічного та машинобудівного комплексів, констатовано посилення існуючих системних проблем української економіки. Зроблено висновок щодо необхідності формування нової економічної моделі України як основи поствоєнного відновлення держави і забезпечення рівноправного входження до системи світового поділу праці.

Ідентифіковано комплекс завдань щодо поточного і перспективного трудових ресурсного забезпечення національної економіки. Підкреслено, що структурні пріоритети зайнятості мають формуватися відповідно до потреб економіки, що в свою чергу, ставить питання стосовно адаптивної підготовки фахівців для задоволення трудових ресурсних потреб ринку праці.

Ключові слова: економічний розвиток, економіка, зайнятість, ринок праці, промисловість, деіндустріалізація, структурні дисбаланси ринку праці, трудове ресурсне забезпечення, поствоєнне відновлення.

Рис. – 9, Табл. – 2, Літ. – 11

Kalinina S.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Law,
Mariupol State University
E-mail: s.kalinina@mu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-2892-0410

Lanska S.

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Labor
Economics,
Mariupol State University
E-mail: s.lanska@mu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-1986-8777

Podunai V.

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor
Economics, Mariupol State University
E-mail: v.podunai@mu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-6314-156X

**ON THE QUESTION OF THE LATEST EMPLOYMENT LANDSCAPE IN
UKRAINE: CHALLENGES OF THE WAR AND POST-WAR TIME**

The article examines the scale of the Russian military aggression destructive impact on the economy of Ukraine in the context of identifying current and prospective structural transformations of employment in Ukraine in line with labor market demands. The dynamics of world economic development are analyzed, and its unevenness is noted. The consequences of Russia's full-scale invasion of Ukraine are assessed; the volume of direct damage inflicted on various sectors of the Ukrainian economy and regions are evaluated as the root causes of structural shifts in the economy and labor market at the present stage. Changes in the structure of Ukraine's GDP by economic sectors are determined, the long-term consequences of the war for industry, in particular for the metallurgical, chemical and machine-building complexes, and the intensification of existing systemic problems of the Ukrainian economy are stated. The conclusion is made regarding the need to form a new economic model of Ukraine as the basis for the state post-war restoration and ensuring equal entry into the system of the global division of labor.

A set of tasks regarding the current and prospective labor resource provision of the national economy is identified. It is emphasized that structural employment priorities should be formed in accordance with the needs of the economy, which, in turn, raises questions regarding the adaptive training of specialists to meet the labor market's human resource needs.

Keywords: economic development, economy, employment, labor market, industry, deindustrialization, structural imbalances in the labor market, labor resource provision, post-war restoration.

Fig. – 1, Tabl. – 2, Ref. – 11

Постановка проблеми. Події воєнного часу спричиняють новітні виклики трудових ресурсів економічного розвитку. Масштаб руйнувань, завданих Україні повномасштабною агресією РФ, включаючи знищення інфраструктури, суттєве скорочення економічної активності, призводить до відчутних структурних зрушень на ринку праці, і вимагає відповідної оцінки з метою реагування на зміну ландшафту зайнятості в поточному і перспективному періодах. Ця проблема потребує глибокого осмислення в контексті забезпечення поствоєного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження зайнятості в контексті економічних та промислових втрат України в результаті війни приділяється багато уваги в роботах українських науковців. Зокрема, Л. Лісогор та І. Петрова [1] вивчають загальні питання зайнятості в Україні; О. Собкевич [2] проводить оцінку індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України в умовах війни; В. Антонюк [3] досліджує проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни.

Метою дослідження є оцінка масштабів руйнівного впливу російської військової агресії на економіку України в контексті ідентифікації поточних і перспективних структурних перетворень ландшафту зайнятості в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток світової економіки під впливом комплексу факторів, таких як технологічний прогрес, геополітичні виклики, кліматичні зміни, пандемії тощо, призводить до трансформації динаміки та структури світового ВВП. Незважаючи на наявність нерівномірної глобальної динаміки ВВП, загальносвітові тенденції є подібними – зниження ВВП внаслідок пандемії та поступове відновлення темпів економічної активності. На сьогодні, за оцінками *Світового Банку* [4], глобальна економіка поступово стабілізується після спаду в 2020 р. як наслідку пандемії COVID-19 (рис. 1).

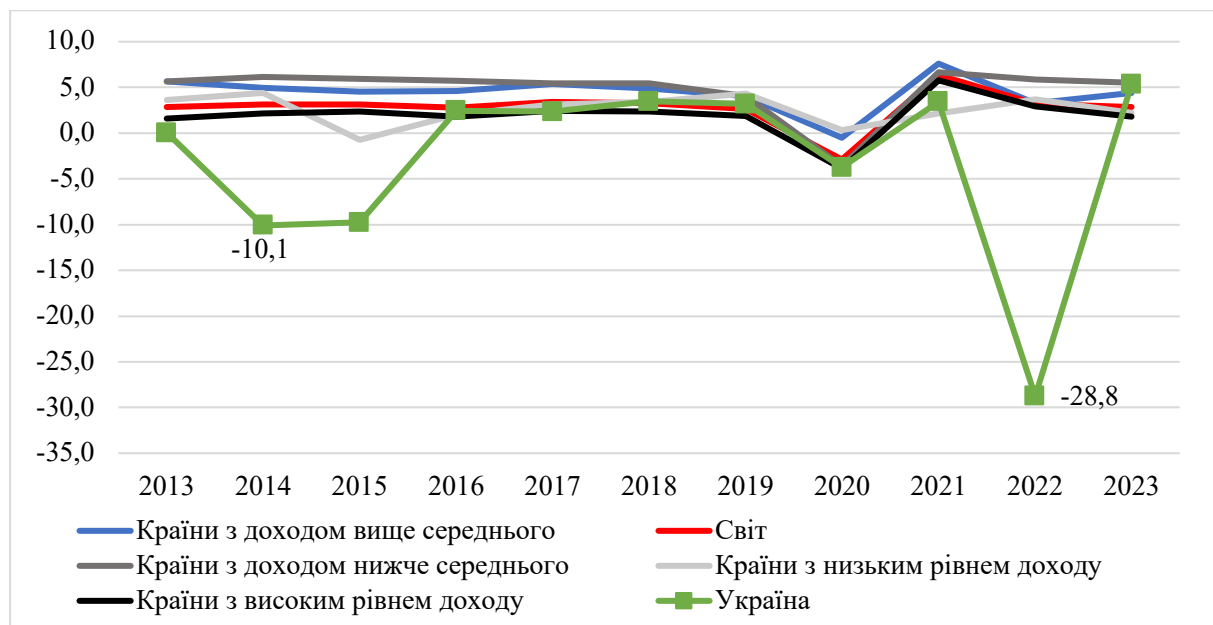


Рисунок 1 – Динаміка ВВП (% до попереднього року) по групах країн за рівнем доходу та Україна, 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Особливістю глобальної економічної динаміки є її нерівномірність. Країни, що розвиваються, зокрема країни Азії (Китай, Індія, країни АСЕАН тощо), демонструють стрімке економічне зростання (рис. 2), що пов'язано з великими обсягами внутрішніх ринків, інвестиціями в інфраструктуру та технології, а також активною участю у глобальних виробничих ланцюгах. Здебільшого, саме ці країни визначають динаміку ВВП у групі країн з доходом вище середнього. Натомість, країни з розвинутою економікою, такі як США, Європа та Японія (входять до групи країн з високим рівнем доходу), демонструють більш повільні темпи економічного зростання, ніж країни, що

розвиваються, що обумовлено низхідними демографічними трендами, старінням населення, зростанням зовнішньої заборгованості,

Зниження темпів економічного розвитку в усіх групах країн у 2022-2023 рр. детерміновано стабілізацією інфляції [6]. Очікується, що стабілізація інфляції має призвести до помірного глобального економічного зростання у 2025-2026 рр. Однак перспективи зростання глобальної економіки є недостатніми, щоб компенсувати негативну динаміку світового економічного розвитку 2020-2022 рр., внаслідок послідовних негативних потрясінь, спричинених пандемією, війнами та кліматичними змінами. Ці події призвели до глобальної економічної нестабільності, порушення торговельних шляхів, зростання цін на енергоносії та продукти харчування тощо. Уряди всього світу були змушені вживати безпрецедентних заходів, однак, за підсумками 2023 р., доквідні темпи зростання економіки все ще не досягнуто.

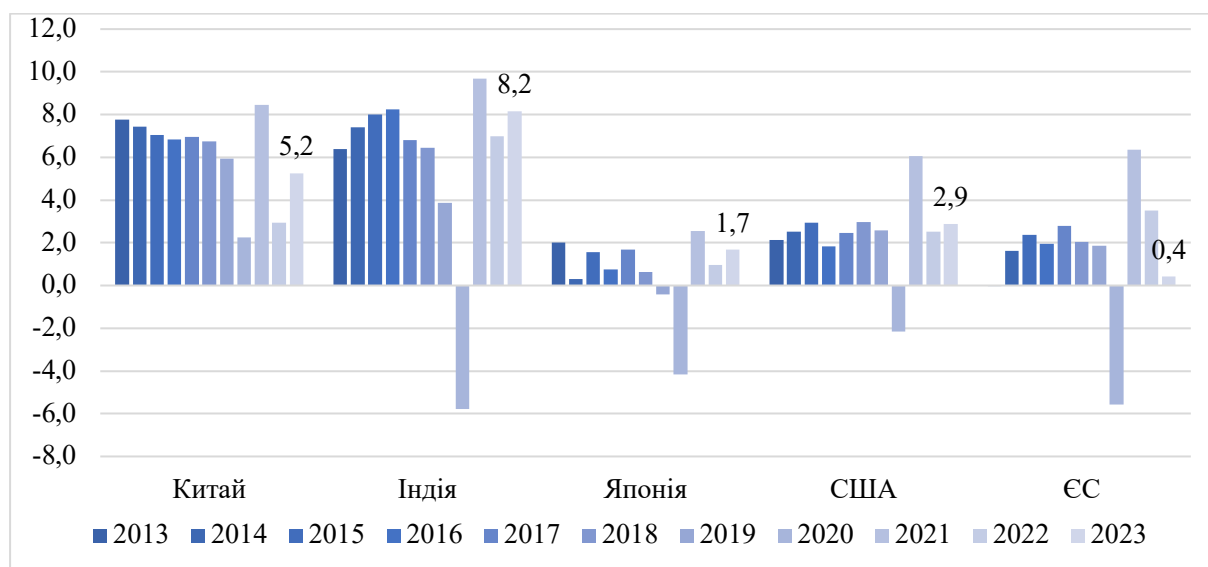


Рисунок 2 – Динаміка ВВП (% до попереднього року) обраних країн, 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Головними детермінантами глобальної економічної нестабільності є ескалація конфліктів і геополітична напруженість, високі темпи інфляції, екстремальні кліматичні явища, а також зниження темпів економічного зростання у провідних економіках світу. Відповідно постає комплекс глобальних завдань, вирішення яких потребує адекватного трудових ресурсів реагування на всіх рівнях.

Тренд українського ВВП (див. рис. 1) відрізняється від загальної динаміки, демонструючи значне зниження (на 10%) у 2014-2015 рр. (через анексію Автономної Республіки Крим та окупацію частини Донецької та Луганської областей), а також безпрецедентне зниження показника (на 29%) за підсумками 2022 р. через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

З початку повномасштабного вторгнення українська економіка зазнає масштабних втрат і руйнувань активів, виробничо-збутових та логістичних ланцюгів. Згідно з оцінками Київської школи економіки [7], станом на 01.01.2024 р., з початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків у житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортних засобах та товарних запасах перевищила 157 млрд. дол. США (за вартістю заміщення).

Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків припадає на житлові будівлі та інфраструктуру (рис. 3). Втрати активів підприємств та промисловості

становлять щонайменше 13,1 млрд. дол. США і продовжують зростати. Прямі втрати аграрного сектору та земельних ресурсів оцінюються в 10,3 млрд. дол. США. Крім того, зростають втрати енергетичного сектору, які вже зараз становлять 9,0 млрд. дол. США. Сукупні збитки від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору оцінюються на рівні близько 14 млрд. дол. США.

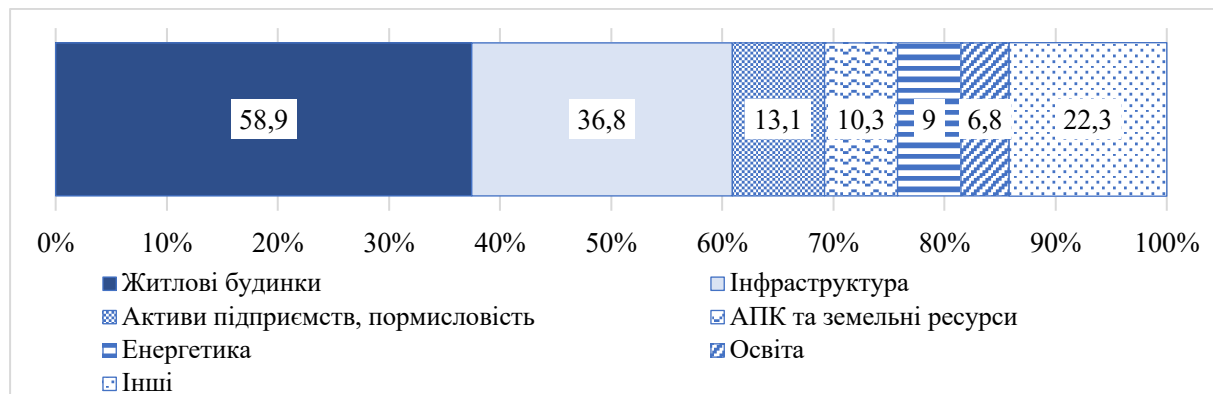


Рисунок 3 – Прямі збитки від руйнувань та пошкоджень за секторами, млрд. дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [7, с. 4]

Відповідно до Звіту щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення РФ (Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3), підготовленим урядом України разом із Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН [8], прямі збитки у промисловості досягли 13 млрд. дол. США (8,6 % від загальної суми збитків, завданих економіці) [2]. Найбільший обсяг збитків зафіксовано в Київській, Дніпропетровській, Донецькій та Харківській областях (звіт не охоплює період до 24.02.2024 р.) (табл. 1).

Таблиця 1 – Завдана шкода, збитки та потреби за RDNA3 у розрізі областей (млрд. дол. США)¹

Область	Завдана шкода	Збитки	Потреби
Прифронтові області, проміжний підсумок	116,0	157,6	250,5
Донецька	38,7	39,0	73,9
Запорізька	13,5	30,4	33,6
Луганська	17,8	19,1	39,0
Миколаївська	5,6	11,1	14,2
Харківська	27,8	32,3	54,9
Херсонська	12,6	25,7	35,0
Опорні області, проміжний підсумок	5,3	81,3	36,2
Вінницька	0,2	9,3	4,7
Дніпропетровська	2,9	39,3	16,4
Кіровоградська	0,2	5,7	2,7
Одеська	1,3	15,2	7,2
Полтавська	0,8	12,0	5,3

¹ Завдана шкода охоплює 22 місяці з 24.02.22 р. до 31.12.23 р.; завдані збитки охоплюють 40 місяців, включаючи 22 місяці з 24.02.22 р. до 31.12.23 р. та додаткові 18 місяців до 30.06.25 р.; потреби охоплюють 2024–2033 рр.

Тилові області, проміжний підсумок	1,2	47,5	19,1
Волинська	0,1	4,6	1,7
Закарпатська	0,3	2,9	1,4
Івано-Франківська	0,1	5,6	1,9
Львівська	0,3	11,3	3,3
Рівненська	0,1	3,5	1,6
Тернопільська	0,0	3,9	1,7
Хмельницька	0,2	6,9	3,6
Чернівецька	0,0	1,6	0,7
Черкаська	0,2	7,2	3,2
Області, повернуті під контроль уряду України, проміжний підсумок	22,9	135,7	80,8
м. Київ	2,2	27,4	8,2
Житомирська	1,1	6,2	4,7
Київська	11,2	82,7	42,5
Сумська	30,	8,8	10,4
Чернігівська	5,5	10,6	15,0
Загальнонаціональний рівень (не розподілено за регіонами), проміжний підсумок	7,1	77,2	99,5

Джерело: побудовано авторами на основі [8, с. 41]

Одним із вкрай негативних наслідків повномасштабної агресії рф проти України стала вимушена масштабна деіндустріалізація [2] – у 2022 р. частка переробної промисловості у ВВП України становила 7,6%, тоді як у 2021 р. вона складала 10,3%, у 2020 р. – 10,1 % (рис. 4). За підсумками 2023 р., даний показник в Україні є нижчим, ніж для країн з низьким рівнем доходу.

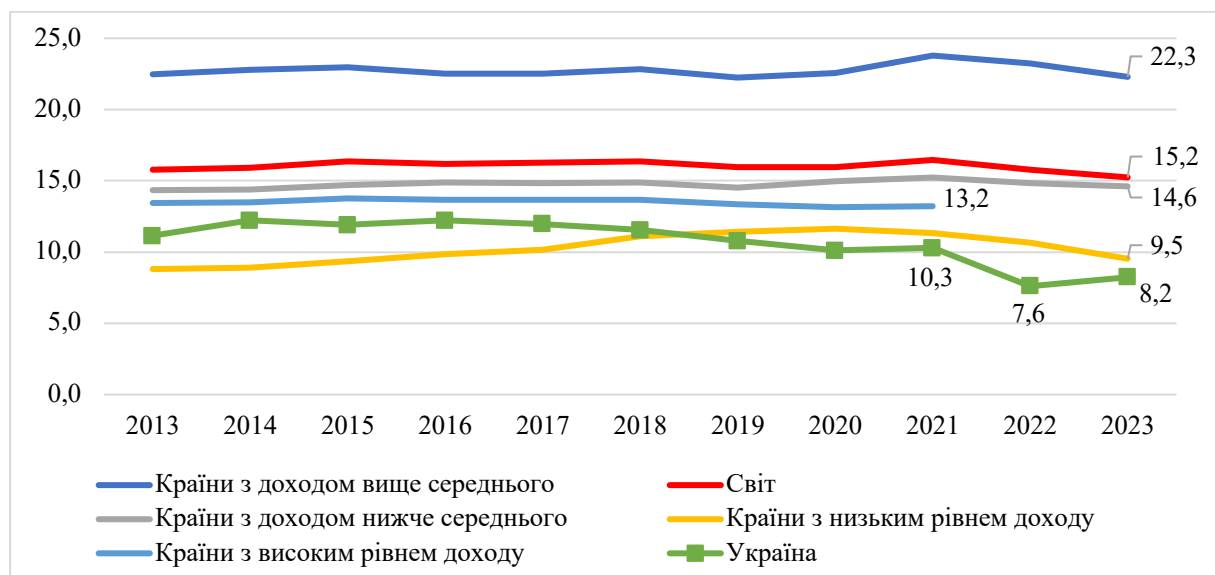


Рисунок 4 – Динаміка часток переробної промисловості у ВВП, %, 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

За період 2022-2023 рр. спостерігається падіння частки переробної промисловості у ВВП України, проте і до 2022 р. цей показник для України був нижче, ніж середнє значення для усіх груп країн, що свідчить про наявність системних структурних проблем

вітчизняної економіки (спричинених слабкою розвиненістю переробної промисловості): по-перше, існує надмірна залежність від експорту сировини та імпорту готових товарів, що робить національну економіку вразливою до зовнішніх факторів; по-друге, низький рівень переробки знижує додану вартість продукції та обмежує технологічні можливості країни; по-третє, це призводить до меншої кількості високооплачуваних робочих місць і, як наслідок, до низького рівня життя населення, особливо в регіонах, орієнтованих на експорт сировини.

Для більш детального аналізу розподілу ВВП України за галузями економіки та визначення втрат економіки країни за роки військового вторгнення з боку РФ, доцільним є аналіз за Міжнародною стандартною галузевою класифікацією видів економічної діяльності (четвертий переглянутий варіант від 2009 р.) (табл. 2).

Таблиця 2 – Валовий внутрішній продукт України виробничим методом за видами економічної діяльності у постійних цінах 2021 р., млн. грн., 2013-2023 рр.²

Вид економічної діяльності	2013	2023	Відхилення 2023/2013	
			+/-	%
Валовий внутрішній продукт³	4929009	3621414	-1307595	-25,5%
А. «Сільське, лісове та рибне господарство»	520874	493326	-27548	-5,3%
В. «Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів»	521927	232948	-288979	-55,4%
С. «Обробна промисловість»	681245	372014	-309231	-45,4%
Д. «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря»	244902	121009	-123893	-50,6%
Е. «Водопостачання; системи каналізації, видалення відходів і заходи з відновлення навколишнього середовища»	38987	15380	-23607	-60,6%
Ф. «Будівництво»	105341	63182	-42159	-40,0%
Г. «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів»	839218	545468	-293750	-35,0%
Н. «Транспорт і складське господарство»	349256	189157	-160099	-45,8%
І. «Розміщення і громадське харчування»	33556	29966	-3590	-10,7%
Ж. «Інформація і зв'язок»	167622	215846	48224	28,8%
К. «Фінансова та страхова діяльність»	144878	140892	-3986	-2,8%
Л. «Операції з нерухомістю»	251902	219814	-32088	-12,7%
М. «Професійна, наукова та технічна діяльність»	173645	85957	-87688	-50,5%
Н. «Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування»	67305	45631	-21674	-32,2%
О. «Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування»	303391	459362	155971	51,4%
Р. «Освіта»	266416	200634	-65782	-24,7%

² Дані за 2010–2021 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, а також за 2014–2021 рр. без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

³ Без врахування податків та субсидій на продукти

Q. «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги»	138459	123230	-15229	-11,0%
R. «Мистецтво, розваги та відпочинок»	38014	33828	-4186	-11,0%
S. «Інші види діяльності у сфері послуг» та T. «Діяльність домашніх господарств як роботодавців; недиференційована діяльність домашніх господарств»	42071	33770	-8301	-19,7%

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Аналіз структури ВВП за період 2013-2023 рр. свідчить що значне зниження показників майже за всіма видами економічної діяльності, окрім J «Інформація і зв'язок» та O «Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування».

Найбільше зниження у відносному значенні за період 2013-2023 рр. спостерігається за такими напрямками: E «Водопостачання; системи каналізації, видалення відходів і заходи з відновлення навколишнього середовища» (-61%), B «Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів» (-56%), D «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» та M «Професійна, наукова та технічна діяльність» (-51% за обома видами економічної діяльності).

Як можна бачити, змінився перелік видів економічної діяльності, які є системоутворюючими для української економіки. Збільшилась частка таких галузей, як O «Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування» (з 6% у 2013 р. до 13% у 2021 р.), A «Сільське, лісове та рибне господарство» (з 10% у 2013 р. до 14% у 2021 р.), а також J «Інформація і зв'язок» (з 3% у 2013 р. до 6% у 2021 р.). Натомість, знизилась частка таких видів економічної діяльності, як C «Обробна промисловість» (з 14% у 2013 р. до 10% у 2021 р.), B «Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів» (з 11% у 2013 р. до 6% у 2021 р.) та G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (з 17% у 2013 р. до 15% у 2021 р.).

Крім того, за вказаний період змінилась і структура економіки країни загалом. Так, у 2013 р. більше половини (52%) національного ВВП забезпечували такі види економічної діяльності, як G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (17%), C «Обробна промисловість» (14%), B «Гірничодобувна промисловість і розробка кар'єрів» (11%) та A «Сільське, лісове та рибне господарство» (10%) (рис. 5).

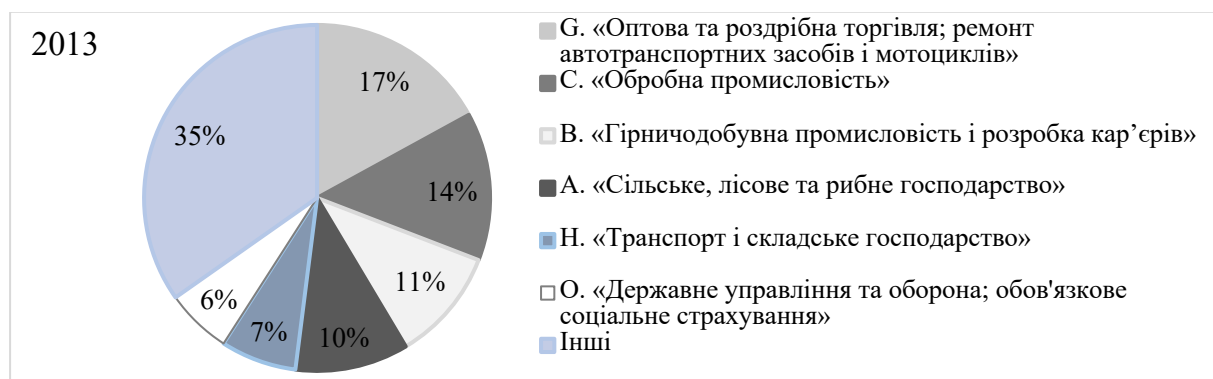


Рисунок 5 – Структура ВВП України виробничим методом за видами економічної діяльності у постійних цінах 2021 р., млн. грн., 2013 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

За результатами 2023 р., після 2 років повномасштабної війни та 10 років збройного конфлікту на сході країни, змінився розподіл перших позицій серед видів економічної діяльності. Більше половини (52%) ВВП за підсумками 2023 р. забезпечено такими видами економічної діяльності, як: G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (15%), A «Сільське, лісове та рибне господарство» (14%), O «Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування» (13%) та C «Обробна промисловість» (10%) (рис. 6).



Рисунок 6 – Структура ВВП України виробничим методом за видами економічної діяльності у постійних цінах 2021 р., млн. грн., 2023 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Ключовим фактором падіння ВВП у 2022 р. було одномоментне падіння виробництва (одномоментна втрата запасів, падіння споживання), яке було частково компенсоване у 2023 р. за рахунок відновлення споживання. Інші фактори матимуть більш тривалий вплив на виробничий потенціал країни. Так, серед найбільш постраждалих галузей – металургія: повністю знищено промислові підприємства «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча (м. Маріуполь), на які припадало 40% усіх потужностей України з виробництва чорних металів [11, с. 17], знищено також ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Загалом, втрати промисловості України внаслідок повномасштабної російської військової агресії нараховують щонайменше 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані [7]. Серед регіонів найбільше постраждала Донецька область, на яку припадає майже половина загальної суми прямих збитків підприємств. Також значними є втрати в Харківській, Луганській та Київській областях [2]. Території, які є тимчасово окупованими з 2014 р., також зазнали значних руйнувань. Території, прилеглі до лінії зіткнення, загалом зазнали значно більшого спаду економічної активності, ніж решта територій України, що посилює наявні регіональні диспропорції продукування ВВП [11] (рис. 7, рис. 8).

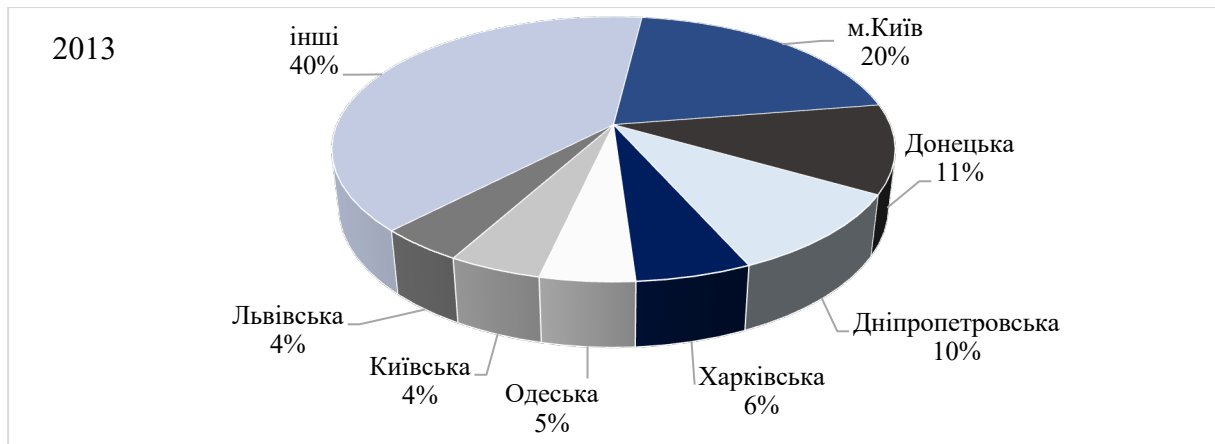


Рисунок 7 – Структура ВВП за регіонами України, % від загального обсягу, 2013 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

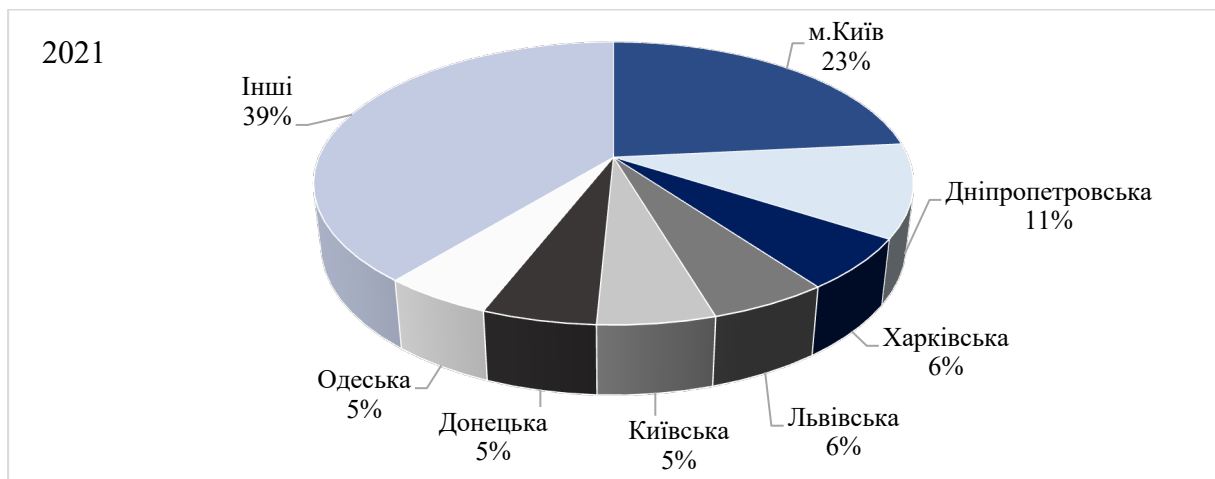


Рисунок 8 – Структура ВВП за регіонами України, % від загального обсягу, 2021 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Порівняння даних 2013 р. і 2021 р. висвітлює тенденцію щодо збільшення частки м. Києва у структурі ВВП, що пояснюється зосередженням у столиці бізнесу, ІТ-компаній та органів державного управління. Паралельно з цим, військові дії на сході України негативно вплинули на економіку промислових регіонів, наприклад, частка Донецької області у ВВП знизилась з 11% у 2013 р. до 5% у 2021 р. Крім того, існують певні диспропорції у регіональному розподілі ВВП: 6 областей та м. Київ формують більше 60% ВВП, натомість інші 18 областей формують менше 40% ВВП. Дані за 2022-2024 рр. відсутні, але через повномасштабне вторгнення частину промислового потенціалу прифронтових областей знищено, або евакуйовано в більш безпечні регіони, що значно вплинуло на регіональний ландшафт ВВП.

Війна, розв'язана росією проти України, через руйнівний вплив на технологічний розвиток нашої країни, спричинила значні зміни в структурі української промисловості внаслідок знищення підприємств металургійного (-54,5% у 2022 р.), хімічного (-31,7% у 2022 р.) та машинобудівного (-25,3% у 2022 р.) комплексів. Лише машинобудування, завдяки замовленням для ЗСУ, змогло частково компенсувати втрати (рис. 9).

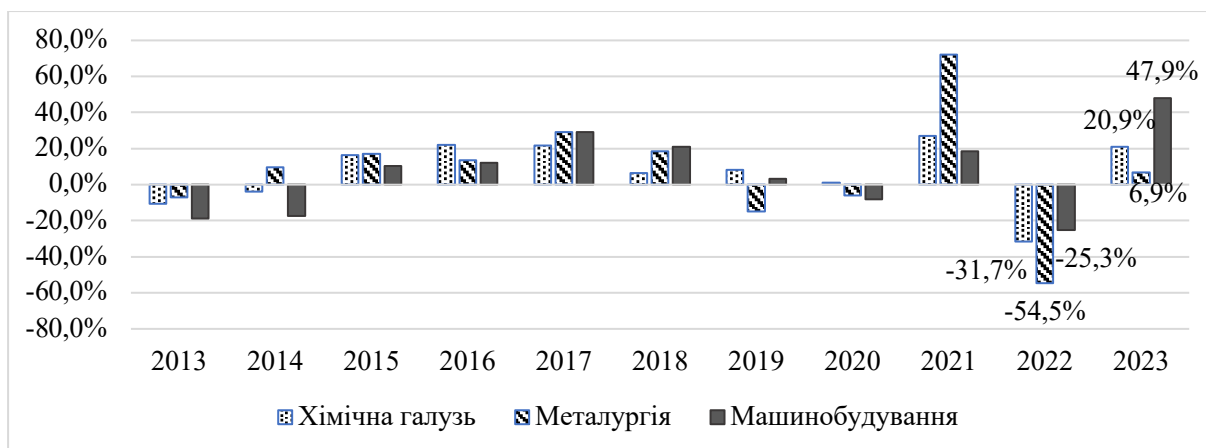


Рисунок 9 – Темпи приросту обсягів реалізованої продукції підприємств України, 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Окремо слід зазначити, що українська економіка має низку системних проблем, не пов'язаних з військовими подіями: хронічний дефіцит інвестицій, особливо в технологічно складні виробництва; зношеність основних фондів; відтік кваліфікованих кадрів, що суттєво позначається на перспективах розвитку ринку праці; низький рівень інноваційної активності; слабка кооперація між підприємствами. Ці проблеми є наслідком тривалого періоду економічної стагнації, недостатньої підтримки промисловості з боку держави, що негативно впливає на конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку.

Поствоєнне відновлення економічного потенціалу України має бути спрямованим на вирішення ряду конкретних завдань: по-перше, забезпечення довоєнного рівня ВВП (відновлення втрачених промислових потужностей або заміна їх на аналогічні за обсягом доходів, відновлення сільського господарства та інших ключових секторів, відновлення критичної інфраструктури); по-друге, забезпечення модернізації економіки відповідно до глобальних тенденцій технологічного та цифрового розвитку як наряду подолання глибинних структурних дисбалансів як в економіці загалом, так і на ринку праці.

Вищезазначені процеси суттєво впливають на структуру зайнятості в Україні і формують низку завдань щодо поточного і перспективного трудових ресурсного забезпечення. Структурні пріоритети зайнятості мають формуватися відповідно до потреб економіки, що в свою чергу, ставить питання стосовно, по-перше, формування поствоєнної моделі економічного розвитку України, по-друге, адаптивної підготовки фахівців для задоволення трудових ресурсних потреб ринку праці, і відповідно, вимагає проведення досліджень у вказаних напрямках. Важливість формування нової економічної моделі обумовлено завданням рівноправного входження України до системи світового поділу праці на основі формування і використання міжнародних конкурентних переваг.

Висновки. Руйнівний вплив російської військової агресії на економіку України посилив низку системних проблем довоєнного часу. Внаслідок прямих збитків, завданих секторам української економіки та регіонам, відбулись структурні зрушення у ВВП України, змінився перелік системоутворюючих видів економічної діяльності, прискорились процеси деіндустріалізації, що може мати негативні наслідки для національної економіки в довгостроковій перспективі.

На основі проведеного дослідження зроблено висновок щодо необхідності формування нової економічної моделі України, спрямованої на забезпечення

модернізації економіки відповідно до глобальних тенденцій технологічного та цифрового розвитку як напряму подолання глибоких структурних дисбалансів ринку праці.

Вищезазначені процеси змінюють ландшафт зайнятості в Україні, формують низку завдань щодо поточного і перспективного трудових ресурсного забезпечення. Структурні пріоритети зайнятості мають формуватися відповідно до потреб поствоєнного розвитку національної економіки, що в свою чергу, актуалізує завдання адаптивної підготовки фахівців для задоволення трудових ресурсних потреб ринку праці, і вимагає подальших досліджень у даному напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Petrova I., Kravchenko I., Lisogor L., Chuvardynskyi V. Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 3 (38). С. 490-498. DOI <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237481>.
2. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf
3. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. № 1 (105). 2024. С. 55-79. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055>
4. Global Economic Prospects World Bank, Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e463cf9f-a07e-4848-bf7b-316515429b5d/content>
5. World Development Indicators (dashboard), World Bank, Washington, DC. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
6. Inflation Targeting: Holding the Line. IMF. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/72-inflation-targeting.htm>
7. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. (2024). Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
8. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 – December 2023 (2023). Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807>
9. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності. *Укрстат*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm
10. Укрстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. План для Ukraine Facility 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

REFERENCES

1. Petrova I., Kravchenko I., Lisogor L., Chuvardynskyi V. (2021). Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. № 3 (38). С. 490-498. DOI <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237481> (in English)
2. Sobkevych, O. (2024). Otsinky industrialnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta tekhnologichnoho potentsialu promyslovosti Ukrainy [Assessment of industrial competitiveness of the economy and technological potential of the Ukrainian industry]. Tsentr ekonomichnykh i sotsialnykh doslidzhen NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf (in Ukrainian)

3. Antoniuk, V. (2024). Problemy rozvytku promyslovosti Ukrainy ta yii kadrovoho zabezpechennia v umovakh viiny [Problems of the development of Ukraine's industry and its personnel supply in the conditions of war]. *Ekonomika promyslovosti*, 1(105), 55-79. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055> (in Ukrainian)
4. Global Economic Prospects World Bank, Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e463cf9f-a07e-4848-bf7b-316515429b5d/content> (in English)
5. World Development Indicators (dashboard), World Bank, Washington, DC. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (in English)
6. Inflation Targeting: Holding the Line. IMF. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/72-inflation-targeting.htm> (in English)
7. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024]. (2024). Kyivska shkola ekonomiky [Kyiv School of Economics]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (in Ukrainian)
8. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023 (2023). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> (in English)
9. Vyrobnystvo ta rozpodil valovoho vnutrishnoho produktu za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Production and distribution of gross domestic product by types of economic activity]. Ukrstat. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm (in Ukrainian)
10. Ukrstat. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
11. Plan dlia Ukraine Facility 2024-2027 [Plan for Ukraine Facility 2024-2027]. (2024). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (in Ukrainian)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.5

УДК 632.9:339.13

JELClassification: F14, Q17, Q18

Lymar V.V.

Doctor of economic sciences, professor of Vasyl' Sus Donetsk National University

ORCID 0000-0002-4328-7529

v.lymar@donnu.edu.ua

**ANALYSIS OF CURRENT GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE
PLANT PROTECTION PRODUCTS MARKET**

Current global trends in the development of the plant protection products market are analyzed. It was defined that global production of agricultural goods and services has increased significantly in recent decades. Crop protection products have played an important role in driving this growth, as have other technological innovations. We argue that pesticides are widely used in modern agriculture as they are an efficient and cost-effective way to improve the quality and quantity of crops, which contributes to the food security of the world's growing population. Although pesticides are useful for crop production, their widespread use can have serious consequences for the ecosystem, as they directly or indirectly pollute the air, water, soil and the overall ecosystem, which threatens the health of living beings.

We consider that in the current market conditions of socio-economic and financial-economic development of the state, the basic goal of forming the future model of Ukraine's economy is an active and targeted policy on the state of the agricultural market, organizational and functional relations between market entities, pricing policy for agricultural products, the state of the world market for plant protection products in agriculture. According to foreign experts, one third of the world's agricultural products are produced in Ukraine. Other researchers also point out that without the use of plant protection products, losses of fruits, vegetables and grains from pests, diseases and weeds would reach 78%, 54% and 32%, respectively. It was defined that in the period 1990-2024, there was a tendency to increase the use of pesticides in agriculture. The regions showing the highest growth rates in terms of total pesticide use are the Americas and Oceania, with 2.2 and 3.2 times the increase in use respectively. The only region where countries have reduced their pesticide use is Europe, where the total decrease was 12106 t, or 2.5%. In Ukraine, the use of pesticides in agriculture has significantly decreased by 42447 t (63.6%) over the period 1992-2024.

Keywords: global market of plant protection products (PPPs), exports, imports, government regulation, agriculture, supply, demand.

2 table, 1 fig., 38 ref.

Лимар В.В.

д.е.н., професор Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID 0000-0002-4328-7529

v.lymar@donnu.edu.ua

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН

Проаналізовано сучасні світові тенденції розвитку ринку засобів захисту рослин. Визначено, що за останні десятиліття світове виробництво сільськогосподарських товарів та послуг значно зросло. Засоби захисту рослин відіграли важливу роль у стимулюванні цього зростання, як і інші технологічні інновації. Зазначено, що пестициди широко використовуються в сучасному сільському господарстві, оскільки вони є ефективним і економічно вигідним способом поліпшення якості та кількості врожаю, що сприяє забезпеченню продовольчої безпеки зростаючого населення світу. Хоча пестициди є корисними для рослинництва, їх широке використання може мати серйозні наслідки для екосистеми, оскільки вони прямо чи опосередковано забруднюють повітря, воду, ґрунт та екосистему в цілому, що загрожує здоров'ю живих істот.

Зазначено, що в сучасних ринкових умовах соціально-економічного та фінансово-економічного розвитку держави основною метою формування майбутньої моделі економіки України є активна і цілеспрямована політика щодо стану аграрного ринку, організаційно-функціональних відносин між суб'єктами ринку, цінової політики на сільськогосподарську продукцію, стану світового ринку засобів захисту рослин у сільському господарстві. За оцінками іноземних експертів, третина світової сільськогосподарської продукції виробляється в Україні. Інші дослідники також зазначають, що без застосування засобів захисту рослин втрати фруктів, овочів і зернових від шкідників, хвороб і бур'янів досягли б 78%, 54% і 32% відповідно. Визначено, що в період 1990-2024 рр. спостерігалася тенденція до збільшення використання пестицидів у сільському господарстві. Регіонами, що демонструють найвищі темпи зростання загального обсягу використання пестицидів, є Америка та Океанія - у 2,2 та 3,2 рази відповідно. Єдиним регіоном, де країни скоротили використання пестицидів, є Європа, де загальне скорочення склало 12106 т, або 2,5%. В Україні використання пестицидів у сільському господарстві значно скоротилося - на 42447 т (63,6%) за період 1992-2024 років.

Ключові слова: світовий ринок засобів захисту рослин (ЗЗР), експорт, імпорт, державне регулювання, сільське господарство, попит, пропозиція.

2 табл., 1 рис., 38 літ.

Problem statement. At a meeting of the Bureau of the Presidium of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (NAAS) in December 2021, it was noted that the implementation of the European Union (EU) European Green Deal programme necessitates a review of existing approaches to the organisation and management of agriculture, including in terms of agrochemical plant protection practices [1]. The need to apply scientific approaches to form a vision of the future of the industry that can successfully compete in the world requires scientists to conduct research on the development of the crop protection market, taking into account global trends. It is also important to propose technological solutions that will prevent economic and environmental losses and contribute to the development of Ukrainian agriculture [1].

Global production of agricultural goods and services has increased significantly in recent decades. Crop protection products have played an important role in driving this growth, as have other technological innovations. However, the excessive use of inputs such as crop protection chemicals has concomitant impacts on the environment and human health. Pesticides are toxic chemical agents (mostly organic compounds) used in the environment to

control crop pests and disease vectors. The toxicity of pesticides to humans varies widely and can be acute, sub-chronic or chronic. The relevance of this issue is increasing due to the fact that the situation with the increase in the distribution of low-quality and counterfeit plant protection products is becoming alarming worldwide.

Analysis of the latest research and publications. In [2], researchers argue that the need for pest control dates back to ancient times, when both organic and chemical substances were used as pesticides. In article [3], the authors prove that pesticides are pesticides used on agricultural land and urban green spaces to protect plants from various diseases. The authors of [4-5] note that pesticides are substances or mixtures of substances that are mainly used in agriculture or public health programmes to protect plants from pests, weeds or diseases, and humans from vector-borne diseases such as malaria, dengue fever and schistosomiasis. Typical pesticides are insecticides, fungicides, herbicides, rodenticides, plant growth regulators, etc.

Some researchers also emphasise that pesticides are classified based on the way they act to achieve the desired effect, i.e. they are divided into contact and systemic pesticides [6]. Plant protection products are active substances that allow farmers to control various pests, and thus are one of the most important resources in agricultural production [7]. Thus, plant protection products play an important role in ensuring the production of crop products. For example, J. Cooper and H. Dobson in their studies refer to a number of benefits from the use of chemical plant protection products, including: improved shelf life of products; less labour intensity of weeding; reduced fuel consumption; increased yields; protection of garden plants [20]. Many farmers in developing countries consider the use of pesticides to be the best way to protect their crops from pests [8].

According to such domestic scholars as L. V. Vasylenko and O. A. Korchynska, ‘...the pesticide market should be under strict state control to prevent the use of outdated, environmentally hazardous chemical plant protection products’ [9]. For example, China's pesticide control regime is currently undergoing major reforms [10]. According to the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), liberalisation of raw material markets, often referred to as a successful market reform, can lead to inefficient use of pesticides with high external costs [11]. When, purchasing and using low-quality pesticides and agrochemicals in accordance with ISO 1750:1981 (as amended), agricultural producers not only lose crop yields, but also cause harm to human health through consumption of products. Thus, the main characteristic of pesticides as hazardous substances is their toxicity, which depends on the chemical and physical properties of their active ingredients. Therefore, the issue of compliance with the current legislation on the use of insecticides, fungicides, herbicides, rodenticides and plant growth regulators in the agricultural sector of the economy should be under the control of the state.

Pesticides are widely used in modern agriculture as they are an efficient and cost-effective way to improve the quality and quantity of crops, which contributes to the food security of the world's growing population. Although pesticides are useful for crop production, their widespread use can have serious consequences for the ecosystem, as they directly or indirectly pollute the air, water, soil and the overall ecosystem, which threatens the health of living beings [12]. At the same time, the issues related to soil protection and groundwater pollution by pesticide residues [13] remain without proper attention. Despite the study of the current state of the plant protection products market in the agricultural sector of the economy, the prospects for the formation and development of the market for chemical plant protection products in agriculture remain insufficiently researched.

The purpose of the research is to analyze the current global trends in the development of the plant protection products market and to propose directions for improving the state policy in this area.

Statement of the main material. Developing countries are usually dependent on agricultural development and are therefore often the destination of banned and severely restricted chemicals [15]. In developing countries, pesticide residues are often found in vegetable crops, and in general, they are much higher than in industrialised countries [16]. Undoubtedly, these organisational, environmental and economic problems of the plant protection products market are particularly relevant for Ukraine, whose current state of economic development significantly depends on the level of development of the agricultural sector.

The peculiarities of agricultural producers' activities and the increasing socio-economic importance of the agricultural sector of the economy necessitate the development and substantiation of methodological conditions aimed at solving multidimensional and diverse problems of ensuring sustainable development of agro-industrial production [17]. Ukraine's agriculture has undergone profound shifts in the production structure of enterprises and in the structure of products. At the same time, the problems of forming intersectoral economic relations at all stages of agricultural production development are extremely relevant [18], especially in the current environment. Since 2014, the agrochemical industry has been experiencing a period of decline, in particular, due to low crop prices and low profitability of farms [19]. Thus, ensuring the effective development of all spheres of the agri-food complex requires attracting investments, including foreign ones, taking into account the European Green Deal, which provides for the strengthening of the transition to a green economy [20]. One of the reasons for the low inflow of foreign investment into the country's economy is the imperfect regulation of the legal framework in the field of investment relations, so there is a need to develop a clear strategy and tactics for attracting foreign investment [21]. Attracting investment in environmentally oriented investment projects and programmes should be based on strengthening the environmental aspects of investment policy as part of the incentive subsystem of the economic mechanism for sustainable rural development [22].

In the current market conditions of socio-economic and financial-economic development of the state, the basic goal of forming the future model of Ukraine's economy is an active and targeted policy on the state of the agricultural market, organisational and functional relations between market entities, pricing policy for agricultural products, the state of the world market for plant protection products in agriculture.

According to foreign experts, one third of the world's agricultural products are produced in Ukraine. Other researchers also point out that without the use of plant protection products, losses of fruits, vegetables and grains from pests, diseases and weeds would reach 78%, 54% and 32%, respectively [22]. Scientists also point out that the abandonment of chemical plant protection products will not only lead to a sharp decline in food production, but also to a rise in food prices. In such a situation, exports of cotton, wheat and soybeans from the United States would decline by 27% and 132,000 jobs would be lost [23]. According to the calculations of NAAS scientists, due to a possible ban on the Ukrainian market of certain active ingredients of plant protection products, the total losses of the agricultural sector due to crop failure, lower product quality and additional costs for the application of insecticide substitutes may increase by UAH 36.8-74.9 billion, which in dollar terms is equal to USD 1.3-2.7 billion [1].

Environmental losses, which are manifested in an increase in fresh water consumption for crop cultivation, will increase in the range of 4.9 to 6.8 million m³, and CO₂ emissions - from 89.4 to 92.4 million kg annually [1]. If glyphosate is banned in the absence of equivalent alternatives, the losses of the agricultural sector could reach UAH 31.0-55.2 billion or USD 1.25-2.23 billion. At the same time, additional CO₂ emissions would amount to 23.7-47.4 million kg annually [1]. These environmental consequences are especially

important in the context of global climate change towards warming and the need to adapt to it [24]. The main indicators showing global trends in pesticide use in the world and on individual continents during 1990-2019 are presented in Table 1.

Table 1 - Use of pesticides in 2005-2024, t

Years	World	Asia	America	Africa	Europe	Oceania	Ukraine
2010	3452,2	1819,6	1069,3	71,3	452,8	39,2	23
2011	3501,1	1888	1064,2	77,4	430,5	41,1	28,8
2012	3790,5	2015,1	1203,9	75,6	457,5	38,3	36,5
2013	3838	2042,6	1184,1	79,2	482,3	49,7	54,1
2014	3754,9	2094,8	1116	79,6	420,3	44,2	36,4
2015	4014,6	2156,9	1277,5	84,7	447,1	48,3	62,5
2016	4109,8	2203,2	1272,7	92,5	487,6	53,8	79,5
2017	4152,4	2212,6	1293,9	98,1	492,9	55	90,8
2018	4111,6	2149,8	1325,3	100	485,1	51,4	86,8
2019	4165,4	2174,3	1331	98,7	505,3	56,1	78,2
2020	4125,9	2151,4	1319,5	97,6	487,1	57,2	64,5
2021	4161	2173,4	1338,3	97,5	501,3	69,7	51,8
2022	4186	2185,2	1306,8	102,1	490,3	69,7	38,6
2023	4141	2177,2	1325,2	107	480,3	69,7	25,3
2024	4168,8	2148,8	1364	107,9	478,4	69,7	24,3

Source: developed by the author according to [25].

Thus, as can be seen from the data presented here, on a global scale, in the period 1990-2019, there was a tendency to increase the use of pesticides in agriculture. We present the main indicators of global trends in the use of pesticides in the world and on individual continents in 1990-2019 in Table 1. As can be seen from the data, there has been an upward trend in pesticide use in agriculture globally over the period 1990-2019. Despite the relatively stable performance achieved in the last decade, total pesticide uses in the 2010s increased by more than 50 per cent compared to the 1990s. The regions showing the highest growth rates in terms of total pesticide use are the Americas and Oceania, with 2.2 and 3.2 times the increase in use respectively. The only region where countries have reduced their pesticide use is Europe, where the total decrease was 12106 tonnes, or 2.5%. In Ukraine, the use of pesticides in agriculture has significantly decreased by 42447 tonnes (63.6%) over the period 1992-2019. The upward trend on a global scale is also demonstrated by the rate of pesticide use per 1 ha of sown area (Table 2).

Table 2 – Pesticide use per 1 ha in 1990-2019, kg

Years	World	Asia	America	Africa	Europe	Oceania	Ukraine
2010	2,28	3,18	2,89	0,29	1,54	1,36	0,69
2011	2,32	3,3	2,87	0,31	1,47	1,55	0,86
2012	2,51	3,52	3,25	0,3	1,57	1,5	1,09
2013	2,54	3,57	3,22	0,31	1,65	1,87	1,62
2014	2,48	3,64	3,06	0,31	1,44	1,49	1,09
2015	2,64	3,75	3,48	0,33	1,54	1,71	1,87
2016	2,69	3,81	3,48	0,35	1,68	1,57	2,38

2017	2,69	3,82	3,53	0,36	1,7	1,6	2,72
2018	2,66	3,7	3,61	0,36	1,67	1,51	2,58
2019	2,69	3,74	3,63	0,36	1,75	1,62	2,32
2020	2,66	3,68	3,63	0,36	1,68	1,7	1,93
2021	2,68	3,7	3,61	0,35	1,74	2,13	1,54
2022	2,68	3,7	3,62	0,37	1,7	2,09	1,15
2023	2,66	3,69	3,54	0,39	1,67	2,07	0,75
2024	2,69	3,68	3,7	0,39	1,66	2,1	0,72

Source: developed by the author according to [25].

The highest growth rates of pesticide use per hectare are demonstrated by the countries of North and South America and Oceania. Ukraine is characterised by a decrease in this indicator, especially in the period after 2014, which is explained, in particular, by the depreciation of the national currency and, as a result, an increase in the cost of pesticides for domestic producers.

The main trends in the global pesticide market indicators during the study period are shown in Fig. 1.

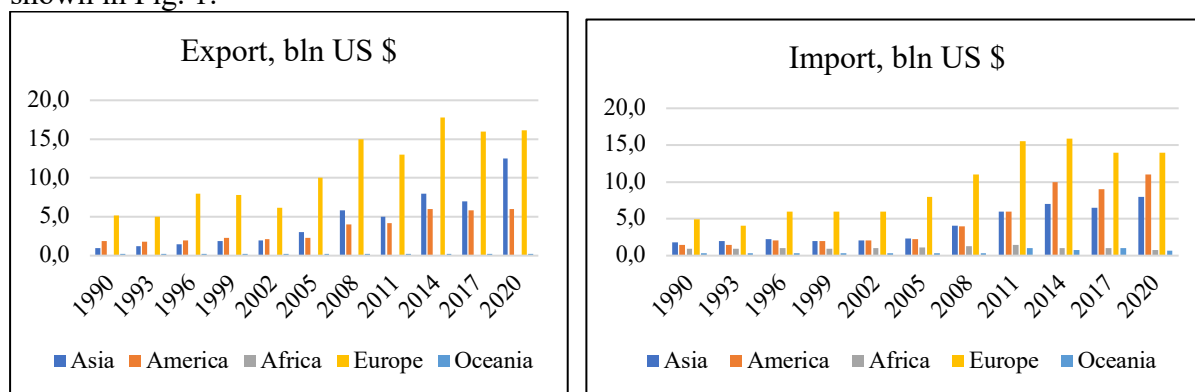


Figure 1 - Exports and imports of plant protection products by regions of the world in 1990-2020, bln US \$

Source: developed by the author according to [25].

This data shows that the largest exporters and importers of pesticides are European countries. In 1990, there were more than ten large agrochemical companies in the United States and Europe, but by 2009, the number of these entities had decreased to six large ones due to mergers and acquisitions (M&A), namely Syngenta, Bayer, BASF, Dow Chemical, DuPont, and Monsanto [26]. In 2015, Dow and DuPont merged, and in 2016, the Chinese national company ChemChina bought Syngenta (the world's largest producer of plant and seed protection products), as well as the agreement between the German concern Bayer and the American producer of genetically modified seeds and herbicides Monsanto [27].

China is one of the countries that pioneered the use of chemical plant protection products. In 1950, China began producing the insecticide hexachlorocyclohexane, and in 1957, the first plant for the production of pesticides based on organophosphate compounds was built in China [28].

China's approach to food export safety emphasises the creation of a closed supply chain by elite export-oriented companies and farms that can demonstrate that they have implemented appropriate safety controls and have high sanitary standards, qualified personnel and control over raw materials to ensure the safety of their products [28]. Different

levels of pesticide residues in different countries can significantly disrupt global trade [29]. Therefore, the environmental impact of agro-export production in the world remains an important issue [30].

At the global level, the total use of pesticides in agriculture remained stable in 2019, equalling 4.2 million tonnes of active ingredients. The average global pesticide application per hectare of crop area was 2.69 kg/ha, varying by continent from 0.39 kg/ha in Africa to 3.70 kg/ha in the Americas. Global pesticide trade volumes in 2019 reached approximately 5.6 million tonnes of finished products worth USD 35.5 billion. In the structure of pesticide use, the share of herbicides increased from 38.7% to 53.3% of the total, due to an increase in their use by 1330530 tonnes or 2.5 times. In terms of total pesticide use in 2019, Ukraine ranked 22nd among the world's countries, almost triple the lagging behind India, which ranked 10th. If we take into account the rate of pesticide application per unit area, Ukraine (0.72 kg/ha) is also not in the top 10, which, in turn, can be explained by the longer operating cycle of domestic agricultural enterprises. In 2019, the following countries were among the world leaders in terms of pesticide use intensity (kg/ha): Trinidad and Tobago (24.96), Saint Lucia (19.60), Ecuador (14.03), Hong Kong (13.75), Taiwan (13.35), China (13.07), Israel (12.74), Belize (11.34), South Korea (10.59) and Colombia (7.08) [25].

When analyzing the dynamics of pesticide use in the world, we should pay attention to their efficiency. To measure the production efficiency of pesticide use, scientists have proposed a cost/benefit index that reflects the amount of pesticide use to produce a certain amounts of crops per year [31]. According to this index, at the global level, the efficiency of pesticide use increased during 1990-2007, but has been declining since 2007. Among the major countries, Brazil (1.883) had the highest pesticide use (g/kg of crop) in 2010-2014, followed by Japan (1.846), Mexico (1.678), China (1.243), Canada (0.979), the United States (0.873), France (0.708), Germany (0.673), the United Kingdom (0.550), and India (0.089) [31]. Thus, a higher volume of pesticide application per hectare did not always lead to higher production efficiency.

In contrast to global trends, Ukraine has experienced periods of significant decline in pesticide use, particularly in the 1990s and 2010s. While for the first period, the decline in pesticide use in Ukraine can be explained by a general decline in agricultural production, for the last decade, the decline in the total use of chemical plant protection products, in our opinion, is due to both improved application technologies, the use of plant protection products in optimal doses, constant quality control (which leads to the use of fewer and better pesticides), and the use of organic farming technologies.

When discussing the results of the study, it should be noted that they are of great practical value for producers and exporters in shaping the global chemical market. The identified key indicators of the global pesticide market and the structure of their use are important components in the formation of state policy in the field of pesticides and agrochemicals and are of some value to agricultural producers. The conditions in which the agricultural sector operates are highly volatile and uncertain, and this circumstance requires agricultural producers to find ways to obtain reliable information about the state of the market for these products, organizational and functional relations between market participants [32], as well as the state of the markets for material and technical resources, pesticides and agrochemicals used by agricultural enterprises. For example, C. Collins and other scholars argue that a stable policy is important to ensure a safe economic, environmental and socially acceptable space for further innovation in the production and use of chemicals [33]. To promote truly 'sustainable development' in the field of plant protection, the German Federal Environment Agency recommends a comprehensive approach to all relevant policy areas (plant protection, environment, nature conservation and agriculture) based on the following five basic principles: minimization of use; identification, quantification and communication

of risks; internalization of externalities; compensation for unavoidable consequences; and optimization of risk management [34].

Reducing the use of chemicals. The largest market for biological products is concentrated in North America (44%), Latin and South America (10%), and in Asia and India, up to about 6% [35]. Some researchers [36] have concluded that in the future, biological products will become one of the alternative means to synthetic chemicals due to their lower cost, safety, and widespread availability. Crop loss caused by pests is a serious problem for agricultural production. Reducing the cost of pest control and pesticide use can be achieved by introducing or increasing the population of natural enemies [37].

The effectiveness of pesticide market regulation lies in the prohibition or elimination of pesticides that are the most dangerous and have the greatest potential for harm to humans and the environment [38]. As we can see, the consequences of the use of chemical plant protection products against pests and diseases are manifested not only in the production and economic spheres, but also in the issues of identification, quantification, optimization of risk management, microbial degradation and conversion of xenobiotics in the environment, etc. Thus, in the future, the use of biological products instead of chemical pesticides in agricultural production should be encouraged.

Conclusions. The plant protection products market is one of the most important resources in agricultural production, as pesticides, together with technological innovations, play an important role in stimulating global agricultural production. An analysis of current global trends in the development of the crop protection market has shown that it is characterized by upward trends in production, exports, imports and use of pesticides. The highest growth rates of pesticide use per hectare are demonstrated by the countries of America and Oceania, and the lowest - by the countries of Africa. The largest exporters and importers of pesticides are European countries. In contrast to global trends, Ukraine has experienced periods of significant reduction in pesticide use, particularly in the 1990s and 2010s, which can be considered somewhat positive from the perspective of the European Green Deal.

To improve the state policy in the field of pesticides and agrochemicals and to overcome the problems of the plant protection products market in Ukrainian agriculture, it is necessary to:

- improve the legislative framework for the state regulation of the market in the field of pesticides and agrochemicals with the provision of equivalent alternatives to substitutes in case of a ban on the use of certain plant protection products on the Ukrainian market;

- to amend the Law of Ukraine 'On Plant Protection' to increase liability for the use of counterfeit plant protection products - chemical products that do not meet the established international requirements for chemical plant protection products against pests and diseases;

- to introduce more effective state supervision and control over compliance with the current legislation on the use of quality pesticides in agricultural production and guaranteeing the safety of their use in accordance with international standards;

- to strengthen the responsibility of all participants in the market of chemical plant protection products for violation of the current legislation on environmental protection in the context of sustainable development;

- in agricultural production, it is necessary to combine agrochemical protection with various biological and mechanical methods of control, while the state should encourage the use of biological products instead of chemical pesticides.

We consider, there is a need for further scientific discussion and further research on the issues aimed at finding methodological and practical approaches to the formation and development of the market for plant protection products against pests and diseases in the context of the implementation of the European Green Deal; soil protection and groundwater

pollution, as well as control over the circulation and use of pesticides in accordance with the requirements of the EU and Ukraine's partner countries in international trade.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. На засіданні Бюро Президії НААН розглядали питання проблем ринку засобів захисту рослин в Україні. URL: http://naas.gov.ua/newsall/newsnaan/?ELEMENT_ID=7413.
2. Panagiotakopulu E., Buckland P., Day P., Doumas C. Natural insecticides and insect repellents in antiquity: a review of the evidence. *Journal of Archaeological Science*. 1995. Vol. 22. Is. 5. P. 705–710.
3. Nicolopoulou-Stamati P., Maipas S., Kotampasi C., Stamatis P., Hens L. Chemical pesticides and human health: the urgent need for a new concept in agriculture. *Frontiers in Public Health*. 2016. Vol. 4. 148.
4. Public health impact of pesticides used in agriculture. World Health Organization, 1990. 129 p. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/39772>.
5. Alewu B., Nosiri C. Pesticides and human health. Pesticides in the modern world – effects of pesticides exposure / ed. M. Stoytcheva. London: IntechOpen, 2011. P. 231–250. <https://doi.org/10.5772/18734>.
6. Zacharia J. T. Identity, physical and chemical properties of pesticides. *Pesticides in the modern world – effects of pesticides exposure* / ed. M. Stoytcheva. London: InTech, 2011. P. 1–18.
7. Thematic strategy on the sustainable use of pesticides. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A128178>.
8. Cooper J., Dobson H. The benefits of pesticides to mankind and the environment. *Crop Protection*. 2007. Vol. 26. Is. 9. P. 1337–1348.
9. Sarkar S., Juliana D., Bernardes G., James K., Niklas M., Kees J. The use of pesticides in developing countries and their impact on health and the right to food. European Parliament, 2021. 44 p.
10. Василенко Л. В., Корчинська О. А. Ринок хімічних засобів захисту рослин: моногр. Київ: АПСБТ, 2020. 176 с. URL: http://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Monohrafiia_Korchynskaia_2021.pdf.
11. Snyder F., Ni L. Chinese apples and the emerging world food trade order: food safety, international trade, and regulatory collaboration between China and the European Union. *The Chinese Journal of Comparative Law*. 2017. Vol. 5. Is. 2. P. 253–307.
12. World summit on food security. Summary report. URL: <https://enb.iisd.org/events/2009-world-summit-food-security/summary-report-16-18-november-2009>.
13. Sharma A., Kumar V., Shahzad B., Tanveer M., Singh Sidhu G. P., Handa N., Kohli S. K. ... Thukral A. K. Worldwide pesticide usage and its impacts on ecosystem. *SN Applied Sciences*. 2019. № 1. 1446.
14. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 20.10.2021 р. № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Tex>.
15. Colopy J. Poisoning the developing world: the exportation of unregistered and severely restricted pesticides from the United States. *UCLA Journal of Environmental Law and Policy*. 1995. Vol. 13. Is. 2. P. 167–222.
16. Galt R. E. “It just goes to kill Ticos”: national market regulation and the political ecology of farmers’ pesticide use in Costa Rica. *Journal of Political Ecology*. 2009. Vol. 16. Is. 1. P. 1–33.

17. Vdovenko N., Baidala V., Burlaka N., Diuk A. Management mechanism of agrarian economic system: composition, functioning and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16. Is. 2. P. 179–189. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.16](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.16).
18. Tomilin O., Galych O., Kalinichenko A. Economic aspects of development of interbranch relations in the agrarian sector: monograph. Opole: University of Opole, 2016. 171 p. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1568>.
19. Phillips M. W. A. Agrochemical industry development, trends in R & D and the impact of regulation. *Pest Management Science*. 2019. Vol. 76. Is. 10. P. 3348–3356. URL: <https://doi.org/10.1002/ps.5728>.
20. Кучер А. В., Кучер Л. Ю., Пашенко Ю. В. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>.
21. Tomilin O. O., Gryshko V. V., Kolomiyets S. A. Features of investment regulation of construction in agriculture / eds. V. Onyshchenko, G. Mammadova, S. Sivitska, A. Gasimov. *Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*. Vol. 73. Springer, Cham. 2020. P. 741–755. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_73.
22. Gorb O., Yasnolob I., Chayka T., Zoria O., Dugar T., Shvedenko P., Kalian O. ... Protsiuk N. Ecological-agrochemical land evaluation and classification under organic farming. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 11. № 6. P. 1588–1595. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6\(46\).29](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6(46).29).
23. Cai D. W. Understand the role of chemical pesticides and prevent misuses of pesticides. *Bulletin of Agricultural Science and Technology*. 2008. Vol. 1. P. 36–38.
24. Guo X. F., Zhang H. F., Li J. G. The importance of fungicides/bactericides in American agriculture. *World Pesticides*. 2007. Vol. 9. Is. 3. P. 21–25.
25. Кучер А. В. Стратегічні напрями розвитку низьковуглецевого землекористування як запоруки стійкості до змін клімату: моногр. Харків: ФОП Бровін О. В., 2019. 202 с.
26. Food and agriculture data. URL: <https://www.fao.org/faostat/en>
27. Nishimoto R. Global trends in the crop protection industry. *Journal of Pesticide Science*. 2019. Vol. 44. Is. 3. P. 141–147.
28. Іщук С. О., Созанський Л. Й., Коваль Л. П., Ляховська О. В. Виклики та перспективи розвитку хімічних виробництв у регіонах України / наук. ред. С. О. Іщук. НАН України; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НААН України”. Львів, 2018. 91 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180603.pdf>.
29. Zhang W., Jiang F., Ou J. Global pesticide consumption and pollution: with China as a focus. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*. 2011. Vol. 1(2). P. 125–144.
30. Gale F., Buzby J. C. Imports from China and food safety issues. *Economic Information Bulletin No. 52*. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2009. 37 p. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=44392>.
31. Hejazi M., Grant J. H., Peterson E. Trade impact of maximum residue limits in fresh fruits and vegetables. *Food Policy*. 2022. Vol. 106. 102203.
32. Zhang W. J. Global pesticide use: Profile, trend, cost / benefit and more. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*. 2018. Vol. 8. № 1. P. 1–27.
33. Kozlovskiy S., Mazur H., Vdovenko N., Shepel T., Kozlovskiy V. Modeling and forecasting the level of state stimulation of agricultural production in Ukraine based on the

theory of fuzzy logic. *Montenegrin journal of economics*. 2018. Vol. 14. №. 3. P. 37–53. URL: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-3.3>.

33. Collins C., Depledge M., Fraser R., Johnson A., Hutchison G., Matthiessen P., Murphy R. ... Sumptner J. Key actions for a sustainable chemicals policy. *Environment International*. 2020. Vol. 137. 105463.

34. Frische T., Egerer S., Matezki S., Pickl C., Wogram J. 5-Point programme for sustainable plant protection. *Environmental Sciences Europe*. 2018. Vol. 30. 8.

35. Bailey K. L., Boyetchko S. M., Längle T. Social and economic drivers shaping the future of biological control: a Canadian perspective on the factors affecting the development and use of microbial biopesticides. *Biological Control*. 2010. Vol. 52. Is. 3. P. 221–229. URL: <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2009.05.003>.

36. Pavla R. Larvicidal effects of some Euro-Asiatic plants against *Culex quinquefasciatus* Say (Diptera: Culicidae). *Parasitology Research*. 2009. Vol. 105. Is. 3. P. 887–892. URL: <https://doi.org/10.1007/s00436-009-1511-0>.

37. Popp J., Pető K., Nagy J. Pesticide productivity and food security. *A review. Agronomy for Sustainable Development*. 2013. Vol. 33. P. 243–255.

38. Donley N. The USA lags behind other agricultural nations in banning harmful pesticides. *Environmental Health*. 2019. Vol. 18. 44.

REFERENCES

1. At the meeting of the Bureau of the Presidium of the National Academy of Agrarian Sciences, issues of the problems of the market of plant protection products in Ukraine were considered (2021). Available at:

http://naas.gov.ua/newsall/newsnaan/?ELEMENT_ID=7413. 2. Panagiotakopulu E., Buckland P., Day P., Doumas C. Natural insecticides and insect repellents in antiquity: a review of the evidence. *Journal of Archaeological Science*. 1995. Vol. 22. Is. 5. P. 705–710.

3. Nicolopoulou-Stamati P., Maipas S., Kotampasi C., Stamatis P., Hens L. Chemical pesticides and human health: the urgent need for a new concept in agriculture. *Frontiers in Public Health*. 2016. Vol. 4. 148.

4. Public health impact of pesticides used in agriculture. World Health Organization, 1990. 129 p. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/39772>.

5. Alewu B., Nosiri C. Pesticides and human health. *Pesticides in the modern world – effects of pesticides exposure* / ed. M. Stoytcheva. London: IntechOpen, 2011. P. 231–250. <https://doi.org/10.5772/18734>.

6. Zacharia J. T. Identity, physical and chemical properties of pesticides. *Pesticides in the modern world – effects of pesticides exposure* / ed. M. Stoytcheva. London: InTech, 2011. P. 1–18.

7. Thematic strategy on the sustainable use of pesticides. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A128178>.

8. Cooper J., Dobson H. The benefits of pesticides to mankind and the environment. *Crop Protection*. 2007. Vol. 26. Is. 9. P. 1337–1348.

9. Sarkar S., Juliana D., Bernardes G., James K., Niklas M., Kees J. The use of pesticides in developing countries and their impact on health and the right to food. *European Parliament*, 2021. 44 p.

10. Vasylenko, L. V., & Korchynska, O. A. (2020). Rynok khimichnykh zasobiv zakhystu roslyn [Market of chemical plant protection products], Kyiv, APSVT. http://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Monohrafiia_Korchynskaia_2021.pdf.

11. Snyder F., Ni L. Chinese apples and the emerging world food trade order: food safety, international trade, and regulatory collaboration between China and the European Union. *The Chinese Journal of Comparative Law*. 2017. Vol. 5. Is. 2. P. 253–307.

12. World summit on food security. Summary report. URL: <https://enb.iisd.org/events/2009-world-summit-food-security/summary-report-16-18-november-2009>.

13. Sharma A., Kumar V., Shahzad B., Tanveer M., Singh Sidhu G. P., Handa N., Kohli S. K. ... Thukral A. K. Worldwide pesticide usage and its impacts on ecosystem. *SN Applied Sciences*. 2019. № 1. 1446.

14. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Strategy of ecological safety and adaptation to climate change for the period up to 2030”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Tex>.

15. Colopy J. Poisoning the developing world: the exportation of unregistered and severely restricted pesticides from the United States. *UCLA Journal of Environmental Law and Policy*. 1995. Vol. 13. Is. 2. P. 167–222.

16. Galt R. E. “It just goes to kill Ticos”: national market regulation and the political ecology of farmers’ pesticide use in Costa Rica. *Journal of Political Ecology*. 2009. Vol. 16. Is. 1. P. 1–33.

17. Vdovenko N., Baidala V., Burlaka N., Diuk A. Management mechanism of agrarian economic system: composition, functioning and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16. Is. 2. P. 179–189. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.16](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.16).

18. Tomilin O., Galych O., Kalinichenko A. Economic aspects of development of interbranch relations in the agrarian sector: monograph. Opole: University of Opole, 2016. 171 p. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1568>. 10. Phillips M. W. A. Agrochemical industry development, trends in R & D and the impact of regulation. *Pest Management Science*. 2019. Vol. 76. Is. 10. P. 3348–3356. URL: <https://doi.org/10.1002/ps.5728>.

19. Kucher, A. (2019). *Stratehichni napriamy rozvytku nyzkovuhletsevoho zemlekorystuvannya yak zaporuky stiikosti do zmin klimatu* [Strategic directions of the development of low carbon land use, to strengthen resilience to climate change]. Kharkiv, Publisher Brovin. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>.

20. Tomilin O. O., Gryshko V. V., Kolomiyets S. A. Features of investment regulation of construction in agriculture / eds. V. Onyshchenko, G. Mammadova, S. Sivitska, A. Gasimov. *Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*. Vol. 73. Springer, Cham. 2020. P. 741–755. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_73.

21. Gorb O., Yasnolob I., Chayka T., Zoria O., Dugar T., Shvedenko P., Kalian O. ... Protsiuk N. Ecological-agrochemical land evaluation and classification under organic farming. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 11. № 6. P. 1588–1595. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6\(46\).29](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6(46).29).

22. Cai D. W. Understand the role of chemical pesticides and prevent misuses of pesticides. *Bulletin of Agricultural Science and Technology*. 2008. Vol. 1. P. 36–38.

23. Guo X. F., Zhang H. F., Li J. G. The importance of fungicides/bactericides in American agriculture. *World Pesticides*. 2007. Vol. 9. Is. 3. P. 21–25.

24. Kucher, A. (2019). *Stratehichni napriamy rozvytku nyzkovuhletsevoho zemlekorystuvannya yak zaporuky stiikosti do zmin klimatu* [Strategic directions of the development of low carbon land use, to strengthen resilience to climate change]. Kharkiv, Publisher Brovin. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>.

25. Food and agriculture data. URL: <https://www.fao.org/faostat/en>
26. Nishimoto R. Global trends in the crop protection industry. *Journal of Pesticide Science*. 2019. Vol. 44. Is. 3. P. 141–147.
27. Ishchuk, S. O., Sozanskyi, L. Y., Koval, L. P., & Liakhovska, O. V. (2018). *Vyklyky ta perspektyvy rozvytku khimichnykh vyrobnytstv u rehionakh Ukrainy [Challenges and prospects for the development of chemical production in the regions of Ukraine]*, Lviv, NAS of Ukraine; SI “Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine”. Available at: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180603.pdf>.
28. Zhang W., Jiang F., Ou J. Global pesticide consumption and pollution: with China as a focus. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*. 2011. Vol. 1(2). P. 125–144.
29. Gale F., Buzby J. C. Imports from China and food safety issues. *Economic Information Bulletin No. 52*. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2009. 37 p. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=44392>.
30. Hejazi M., Grant J. H., Peterson E. Trade impact of maximum residue limits in fresh fruits and vegetables. *Food Policy*. 2022. Vol. 106. 102203.
31. Zhang W. J. Global pesticide use: Profile, trend, cost / benefit and more. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*. 2018. Vol. 8. №. 1. P. 1–27.
32. Kozlovskiy S., Mazur H., Vdovenko N., Shepel T., Kozlovskiy V. Modeling and forecasting the level of state stimulation of agricultural production in Ukraine based on the theory of fuzzy logic. *Montenegrin journal of economics*. 2018. Vol. 14. №. 3. P. 37–53. URL: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-3.3>.
33. Collins C., Depledge M., Fraser R., Johnson A., Hutchison G., Matthiessen P., Murphy R. ... Sumptner J. Key actions for a sustainable chemicals policy. *Environment International*. 2020. Vol. 137. 105463.
34. Frische T., Egerer S., Matezki S., Pickl C., Wogram J. 5-Point programme for sustainable plant protection. *Environmental Sciences Europe*. 2018. Vol. 30. 8.
35. Bailey K. L., Boyetchko S. M., Längle T. Social and economic drivers shaping the future of biological control: a Canadian perspective on the factors affecting the development and use of microbial biopesticides. *Biological Control*. 2010. Vol. 52. Is. 3. P. 221–229. URL: <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2009.05.003>.
36. Pavela R. Larvicidal effects of some Euro-Asiatic plants against *Culex quinquefasciatus* Say (Diptera: Culicidae). *Parasitology Research*. 2009. Vol. 105. Is. 3. P. 887–892. URL: <https://doi.org/10.1007/s00436-009-1511-0>.
37. Popp J., Pető K., Nagy J. Pesticide productivity and food security. A review. *Agronomy for Sustainable Development*. 2013. Vol. 33. P. 243–255.
38. Donley N. The USA lags behind other agricultural nations in banning harmful pesticides. *Environmental Health*. 2019. Vol. 18. 44.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.6

УДК 005.96: [005.8:61-048.24

JELClassification: M12

Liashenko O.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Taras Shevchenko National University of Luhansk
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>
lan911@ukr.net

Amrakhov P.

Postgraduate student (third level of higher education)
University Low and Economy, KROK
<https://orcid.org/0000-0002-9125-6401>
AmrakhovPE@krok.edu.ua

INTEGRATED RISK-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CLINICAL TRIAL PROJECT ORGANIZATIONS

The article is dedicated to strategic human resource management in clinical research organizations. It addresses the problem of staffing shortages among Clinical Research Associates (CRAs). The authors propose an integrated, risk-oriented approach to personnel management. High staff turnover and a shortage of specialists with specific competencies pose significant risks, threatening the budget, quality, and deadlines of clinical research projects. The proposed method, called sequential-parallel engagement, involves phased training and support of junior CRAs by senior colleagues. This approach promotes gradual development of competencies, increases motivation, and helps retain staff within the organization. The method also allows for reducing sponsor and contract research organization (CRO) costs, as well as decreasing the workload on Senior CRAs. The model is effective provided there is a clear understanding of the seriousness of risks, transparency in the sponsor-CRO relationship, proper planning, alignment, and adherence to the sequential processes and requirements of ICH GCP. The economic part of the article demonstrates that training mid-level CRAs can replace Senior CRAs, reducing monitoring visit costs by nearly 63% after just four months of the implementation.

Keywords: human resource management, human resource risks, communication, trainings, competence, organization.

Formulas: 1, byblos: 10

Ляшенко О.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>
lan911@ukr.net

Амрахов П

здобувач третього рівня вищої освіти,
ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ»
<https://orcid.org/0000-0002-9125-6401>
AmrakhovPE@krok.edu.ua

ІНТЕГРОВАНЕ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПРОЄКТІВ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Статтю присвячено стратегічному управлінню людськими ресурсами в організаціях, що займаються клінічними дослідженнями. У ній розглядається проблема нестачі персоналу серед моніторів клінічних досліджень (Clinical Research Associates, CRA). Автори пропонують інтегрований, ризик-орієнтований підхід до управління персоналом. Висока плинність кадрів і дефіцит фахівців із необхідними компетенціями становлять суттєві ризики, які загрожують бюджету, якості та термінам виконання проєктів клінічних досліджень. Запропонований метод, що отримав назву «послідовно-паралельне залучення», передбачає поетапне навчання і підтримку молодших моніторів з боку досвідченіших колег. Такий підхід сприяє поступовому розвитку компетенцій, підвищенню мотивації та утриманню персоналу в межах організації. Метод також дозволяє знизити витрати спонсора та контрактної дослідницької організації (КДО), а також зменшити навантаження на старших моніторів. Модель є ефективною за умови чіткого розуміння серйозності ризиків, прозорості у взаєминах між спонсором і КДО, належного планування, узгодженості та дотримання послідовних процесів і вимог ICH GCP. Економічна частина статті демонструє, що навчання моніторів середнього рівня може частково замінити старших моніторів, зменшуючи витрати на моніторингові візити майже на 63% вже через чотири місяці впровадження.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, ризики персоналу, комунікація, навчання, компетентність, організація.

Рис.1, Табл.0, Літ.10.

The Problem Statement

The pharmaceutical industry involved in developing new drugs is currently experiencing a period of increasing complexity, the intensification of regulatory requirements, the accelerated digitalization of processes and longer timelines for scientific projects. High staff turnover and specific requirements for monitor experience elevate the risk of a shortage of monitors, especially experienced specialists with specialized competencies. Difficulties in onboarding new employees, which require significant resources and time, compel organizations to seek sustainable human resource management models. The CRA plays a critical operational role, serving as the liaison between the trial sponsor and clinical sites. The absence of a strategic CRA reserve leads to risks such as declining research quality, delays, and increased project budgets. An integrated, risk-oriented approach to personnel management can serve as a solution by accounting for potential personnel losses and ensuring project continuity. At the meantime, a stable staff increases the competitiveness of the organization.

Review of Recent Research and Publications

The issues of clinical team stability in clinical trial organizations lie across several dimensions — industry requirements, the scale of the problem within the industry, causes of staff turnover, CRA motivation to acquire new competencies and remain loyal to the organization, integrated risk and personnel management, and the effectiveness of collaboration between the sponsor and CRO within the organizational structure. According to ICH GCP E6(R2), a monitor must be approved by the sponsor and be capable of performing 17 key functions [1]. At the same time, a number of studies by The National Center for Biotechnology Information, Tufts CSDD, and ACRP [2], [3], [4], [5] highlight the scale of the issue, factors contributing to high turnover rates, the unwillingness of organizations to hire specialists without specific competencies, and methods for retaining monitors within

both the organization and research project. Additionally, several works [6], [8], [9] emphasize the importance of building a communicative environment, transparency, motivation in employee retention, as well as improving their work efficiency.

Main Material

The organization of a clinical trial (CT) project for new medicinal products is a complex, multi-layered structure involving many stakeholders, starting with the sponsor (a biopharmaceutical company), the key service provider (Contract Research Organization, CRO), local regulators, vendors providing specific services, healthcare institutions, investigators, and patients or healthy volunteers (hereafter referred to as CT participants). All of them form a temporary organization, often represented across multiple countries.

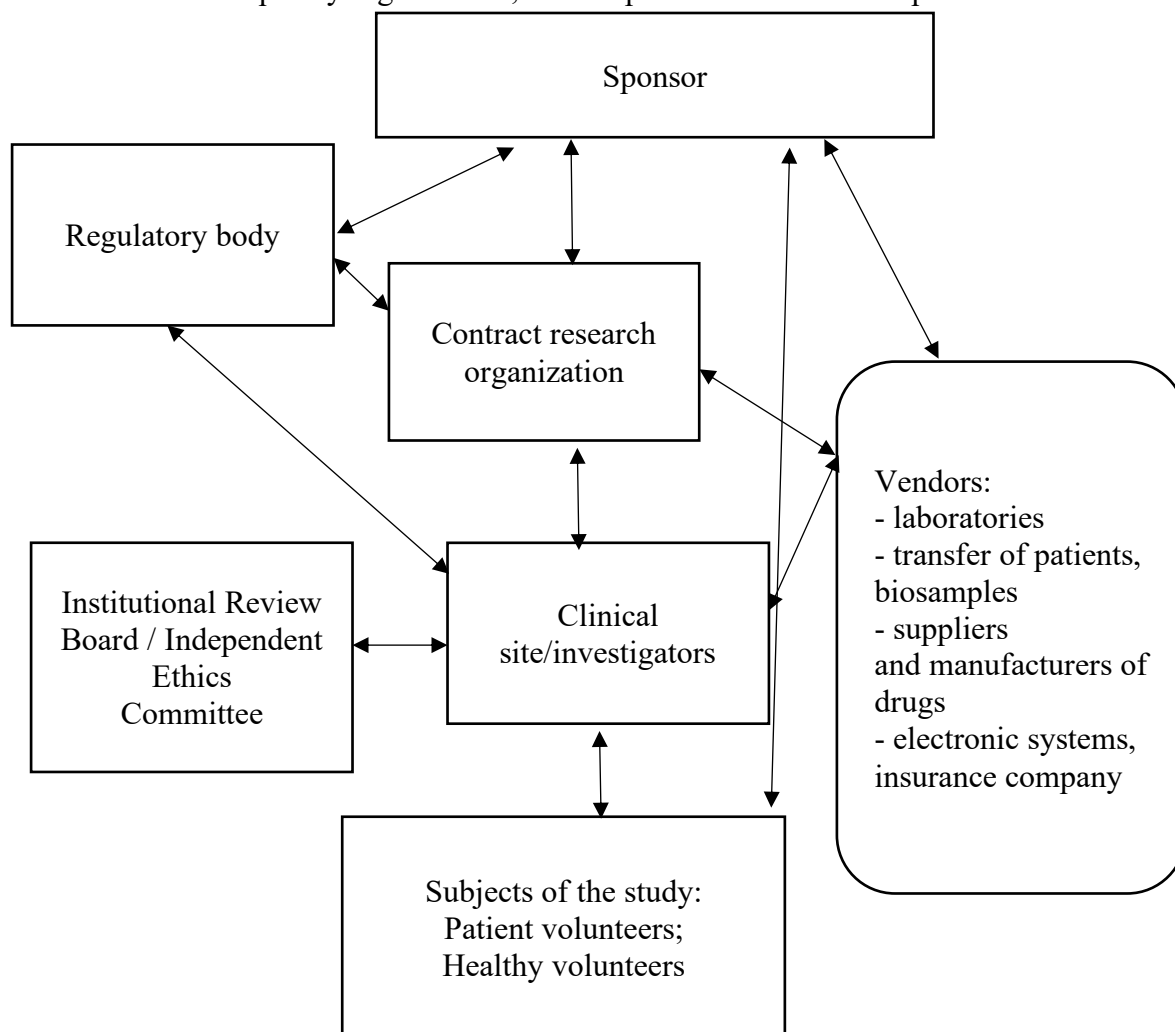


Figure 1 – Created by the author

As shown in Figure 1, the sponsor and CRO are the central elements of the organization. The coordination between these stakeholders and the presence of professional staff in the structure determines the project's success. Clinical trials are unimaginable without CRAs (monitors), whose role is outlined in the international standard ICH GCP E6R2, in effect since 2016. Monitors serve as the sponsor's primary contact at the site, acting as the conduit of requirements to the site, providing feedback to the sponsor on deviations and issues, training site staff, and monitoring protocol compliance, ensuring patient rights and safety, drug management etc. According to the standard, monitors perform 17 key functions [1].

The COVID-19 pandemic and significant changes in the global economy have affected the clinical trials market, leading to acute staffing problems [2]. Globally, the CRA turnover rate reaches 30%, posing a major issue given that most clinical trials last several years and organizations strive to retain staff throughout [3]. On the other hand, organizations often seek employees with at least two years of experience, intensifying the demand for qualified CRAs [4].

Other study's survey confirm this: only 44% of organizations are willing to hire candidates with less than two years of experience, and only 31% have successfully followed this principle. Furthermore, retention is challenging - only 23% of companies report no difficulties. For the rest, the average annual turnover rate is at least 20%, whereas the salary increases are the primary reason for CRA's leaving. The second most significant motivational factor is professional development. For 42% of companies, training takes 7 months or longer; for 18%, 1–2 months; 15% take less than a month or 3 - 4 months. Competence is crucial, particularly for complex trials in oncology, rare diseases, or gene therapy. The most effective training types are mentorship (by more experienced colleagues) and individual training (primarily by line managers) [5].

Human resource management challenges—especially related to CRAs—and the desire to retain monitors in CT projects contribute to staff turnover. According to ICH GCP E6(R2), CRAs must be approved by the sponsor (p.40), meaning both CRO and sponsor must evaluate risks related to experience and competencies, especially in complex trials. A sponsor cannot approve a monitor with no experience for a complex oncology protocol based solely on a 10-hour web training. When facing staffing shortages, project teams may be assembled without accounting for potential CRA loss. CROs often face shortages not only of Senior CRAs but also of Junior and CRA II level monitors. Thus, the sponsor and CRO should jointly implement risk-based human resource management throughout the project, considering the annual 20% turnover rate and maintaining a strategic reserve of monitors.

A possible solution could be *the method of sequential-parallel engagement*, based on two principles [6]:

1. The specific responsibilities of a CRA according to ICH GCP E6(R2);
2. A personnel development strategy focused on motivation and incentives that encourage employees to learn, acquire, and subsequently apply knowledge and skills, allowing them to feel like part of the organization in such a way that they do not wish to change jobs to another organization [7], [8].

The complexity of a CT protocol may require experience and specific competencies, but this does not apply to all seventeen tasks. Undoubtedly, neither the Sponsor nor the CRO should allow an inexperienced CRA to train investigators, confirm that trial participants meet the protocol eligibility criteria, or oversee patient safety management, including the handling of serious adverse events. However, 9 out of the 17 functions can be performed (or partially performed) by a CRA with basic competencies, as these tasks are the same for both complex and simple clinical trials. Examples include monitoring the delivery, storage, dispensing, and destruction of the investigational product, overseeing compliance with informed consent procedures, reporting patient recruitment rates to the sponsor, collecting site documents for the trial master file, and others. The specifics of workforce distribution in enterprises with a strong matrix organizational structure, such as CROs are such that line managers (LMs) allocate resources to projects (in our case, CRAs), and one CRA may work on a single project or on several simultaneously. The method of sequential-parallel engagement helps to mitigate such risks in cases where there is no back-up CRA. Since hiring back-up staff in advance just in case a risk arises can be costly for the organization, it makes sense to prepare back-up CRAs from among less experienced employees (CRA I, II), who receive lower salaries and are therefore more cost-effective for both the CRO and the Sponsor.

Undoubtedly, this method serves as a preventive measure against the risk of insufficient monitoring resources in a clinical trial. This risk should be escalated to the sponsor and may require certain adjustments to the business process of the "Monitoring Visit," and potentially changes to the monitoring plan itself. Once the procedures are defined and sponsor approval is obtained, implementation can begin. This includes four steps:

Step 1: At the start of the project, the Project Manager (PM) submits a request to the LM of each country for a specific number of monitors, in accordance with the contract. The contract defines the CRA workload in FTE (Full-Time Equivalent), which is approximately 160 hours per month, along with the required experience and competencies in the relevant therapeutic area—oncology, pulmonology, or any other as needed;

Step 2: The LM reviews the protocol requirements and the availability of monitors with the necessary competencies, and submits the CRA's CV to the Project Manager. If the contract calls for 2 FTEs, the team composition can be formed in several ways: two full-time CRAs dedicated solely to the new project; or one full-time CRA and two CRAs working at 0.5 FTE each, who are also involved in other studies; or three or more CRAs with partial allocation across different projects. *Separately, the Line Manager (LM) submits a list of monitors with basic competencies to form the back-up staff.* A good practice is to provide multiple CVs so the sponsor has a choice. In complex projects, the sponsor typically prefers experienced personnel (Senior CRA), although exceptions may occur;

Step 3: The PM from the CRO reviews and approves the proposed candidates and submits them for sponsor approval;

Step 4: Sponsor's approval.

At the initial stage, the PM and LM from the CRO discuss the possibility of involving CRA I or II, who lack experience in clinical trials within the given therapeutic indication, into the study. Junior monitor's initial role would be limited to performing 9 out of the 17 standard CRA functions that are common to all clinical trials. These tasks are unlikely to impact data quality and, therefore, are not expected to meet resistance from the sponsor. Following this, the PM submits the back-up CRA candidate for sponsor approval, clearly indicating the specific functions that the back-up CRA will perform at the site. From this point on, the back-up CRA undergoes initial training on the protocol, procedures, disease specifics, and therapy, with accompanying assessments and tests. Once the PM/LM confirm the back-up CRA's readiness for partial participation in the study, the CRA begins accompanying the primary site monitor on monitoring visits. This approach is compliant with both ICH GCP and standard operating procedures. During these co-visits, the back-up CRA assists the Senior CRA by taking over routine tasks such as document collection, updating laboratory reference ranges, monitoring investigational product receipt, dispensing, balance, storage, and reviewing the site file. This allows the primary CRA to focus on more critical aspects such as source data verification, assessment of patient eligibility against inclusion criteria, and patient safety oversight. These activities significantly help the back-up CRA develop an understanding of the protocol structure, patient visit schedules, and features of working with electronic systems. Approximately 10% of the time is spent in joint monitoring, during which the Senior CRA leads by example, answers questions, and assigns small tasks in new areas for the back-up CRA - thus facilitating gradual competency development.

With each monitoring visit, the number of functions performed by the back-up CRA gradually increases until they fully acquire the competencies required to manage the ongoing clinical trial. The PM and LM oversee the progress, document training activities, and inform the sponsor of any changes, thereby steadily expanding the range of responsibilities assigned to the back-up CRA. Thus, the mentorship provided by the Senior CRA—an experienced member of the clinical team—along with individual training from the LM and PM, and ongoing communication with site staff, contributes to the progressive development

of the back-up CRA's competencies. Joint monitoring visits with the Senior CRA may continue during this process. The training scope is pre-planned by the LM, PM, and the primary CRA. The training process and the results achieved are reflected in the monitoring report, ensuring that the PM, LM, and sponsor remain consistently informed about the CRA's development. The scope of involvement is gradually expanded until the LM, PM, Senior CRA, and possibly the sponsor unanimously agree that the back-up CRA is ready to become the primary CRA at one of the clinical sites with a small number of enrolled patients—providing an opportunity to consolidate their newly acquired competencies independently.

Economic Justification

As previously mentioned, the cost of CRA work is calculated based on FTE, meaning the CRO invoices the sponsor for each hour the CRA works. The monitoring visit process consists of the following sub-processes:

- Visit Preparation (VP)
- Travel Time to and from the site (TT)
- Time spent on-site multiplied by the number of visit days ($VT \times ND$)
- Report Writing (RR) – only for main CRA

By multiplying the total number of hours for these activities by the hourly rate (HR) of the CRA, we get the visit cost (VC):

$$VC (1 \text{ CRA 2-days monitoring visit}) = (VP + TT + VT \times ND + RR) \times HR$$

Considering that the only difference in the sub-processes between a Senior CRA and a back-up CRA is that the back-up CRA does not write the report as a co-monitor, the final formula becomes:

$VC (2\text{CRA 1-day co-monitoring visit}) = \text{Senior CRA } (VP + TT + VT \times ND + RR) \times HR + \text{back-up CRA } (VP + TT + VT \times ND) \times HR$ - this formula reflects the combined cost of a visit involving both a Senior CRA and a back-up CRA, where the back-up contributes to all steps except report writing. This approach allows cost optimization, especially when back-up CRAs are paid at a lower hourly rate due to their junior status (CRA I/II), making the combined cost more efficient than full reliance on Senior CRAs.

According to data from Indeed, the annual salaries for Clinical Research Associates (CRAs) vary as follows:

- Lowest (Junior CRA): \$54,449
- Average (CRA II): \$85,986
- Highest (Senior CRA): \$135,789 [9].

This distribution can be used as a conditional approximation for the salary levels of Junior, CRA II, and Senior CRA, respectively. To estimate the hourly cost of one specialist's work for a CRO or a sponsor (if the sponsor conducts monitoring using internal resources), the following formula is used:

$$VC (1 \text{ Sr. CRA 2-days monitoring visit}) = (2 + 4 + 8 \times 2 + 2) \times 70.72 \$ = \mathbf{1\ 697,28 \$}.$$

$$VC (2\text{CRA 1-day co-monitoring visit}) = (2 + 4 + 8 + 2) \times 70.72 \$ + (2 + 4 + 8) \times 44.78 \$ = 1131.52 + 626.92 = \mathbf{1\ 758,44 \$}.$$

These figures can be used to calculate and compare the cost-effectiveness of involving a back-up CRA versus relying solely on a Senior CRA, especially in tasks that do not require advanced expertise. That is, approximately, the cost of both options is almost the same. Returning to the Tufts CSDD study, the average training duration is 4 months. Thus, after 4 months, the former back-up CRA will be capable of conducting the clinical trial as an independent CRA, but now the cost of a two-day visit by the new CRA will be:

Effectiveness: $VC (1\text{CRA I, 2-days monitoring visit}) = (2 + 4 + 8 \times 2 + 2) \times 44.78 \$ = \mathbf{1\ 074.72 \$}$. For comparison, the cost of a visit conducted by a Senior CRA is **1,697.28 \$**. The difference amounts to **622.56 \$**.

This approach will also help reduce turnover among back-up CRAs by providing additional motivation and demonstrating trust when employees are entrusted with challenging tasks and receive dedicated time and attention for training. This leads to increased job satisfaction, loyalty, retention, and improved productivity.

Conclusion:

Integrated risk-based human resource management in clinical trials enables proactive prevention of staffing shortages, particularly the high CRA turnover rate. The risk of losing the required number of monitors mid-trial can have serious consequences, primarily affecting project quality, increasing protocol deviations, and jeopardizing patient safety. The sequential-parallel engagement model allows CRA I and II to be involved in complex protocols without requiring external recruitment, which in itself significantly optimizes costs for both the organization and the project. Another clear advantage of this method is its potential to raise the intellectual capacity and competitiveness of the CRO and the sponsor (in cases where the trial is conducted without outsourcing). The motivational component and an atmosphere of trust between the sponsor and CRO, as well as between the PM/LM and CRA, help retain staff within the organization. Involving CRA I and II at early stages also reduces the workload and multitasking burden on senior CRAs, allowing them to focus on critical tasks such as verifying patient eligibility, ensuring patient safety, and conducting investigator training — all of which are especially crucial during the initial patient enrollment phase. The economic justification for the sequential-parallel involvement of junior specialists in complex clinical trial projects shows that during the first four months, the training of CRA I and II requires minimal time investment from the PM and LM. Starting from the fifth month, the cost savings reach 63% for each site assigned to the newly trained CRA.

REFERENCES

1. International Council for Harmonisation. (2016). ICH Harmonised Guideline: Integrated Addendum to ICH E6(R1): Guideline for Good Clinical Practice E6(R2). https://database.ich.org/sites/default/files/E6_R2_Addendum.pdf
2. Markey, N., Howitt, B., El Mansouri, I., & Schwartzberg, C. (2024). Clinical trials are becoming more complex: A machine learning analysis of data from over 16,000 trials. *Scientific Reports*. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-53211-z>
3. National Center for Biotechnology Information. (n.d.). Trends and charts on registered studies. *ClinicalTrials.gov*. <https://clinicaltrials.gov/about-site/trends-charts>
4. Association of Clinical Research Professionals. (2022). Barriers to bridges: Addressing the urgent need for a diverse, research-ready workforce within the clinical research profession. <https://acrpnet.org/barriers-to-bridges-addressing-the-urgent-need-for-a-diverse-research-ready-workforce-within-the-clinical-research-profession/>
5. Lamberti, M. J., & Dirks, A. (2022). An examination of the role of the clinical research associate and factors impacting performance and experience. *Applied Clinical Trials*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/an-examination-of-the-role-of-the-clinical-research-associate-and-factors-impacting-performance-and-experience>
6. Sumets, O. (2025). Characteristic Aspects of the Modern Paradigm of Communicative Management. *Scholarly Notes of the "KROK" University*, (1)77, p. 255.
7. Amrakhov, P. (2025). The Method of Sequential-Parallel Engagement of Specialists in Complex Clinical Research Projects. *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Current Issues of Economy and Society in the Modern World"*, pp. 57–60.
8. Kyrychenko, O. (2023). Increasing the Efficiency of Human Resource Management as the Basis of Competitiveness and Quality of Organizational Activity and Its Functional Units. *Scholarly Notes of the "KROK" University*, (3)71, p. 50.

9 Petrova, I., & Ogana Kondo, U. (2024). Training and development as a motivational tool in strategic human resources management. *Scholarly Notes of the "KROK" University*, (1)73, 113.

10 Indeed. (n.d.). *Clinical research associate salaries*. https://www.indeed.com/career/clinical-research-ssociate/salaries?from=top_sb

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Council for Harmonisation. (2016). *ICH Узгоджена настанова: Інтегроване доповнення до ICH E6(R1): Настанова з належної клінічної практики E6(R2)*. https://database.ich.org/sites/default/files/E6_R2_Addendum.pdf

2. Markey, N., Howitt, B., El Mansouri, I., & Schwartzberg, C. (2024). Клінічні дослідження стають дедалі складнішими: аналіз за допомогою машинного навчання даних понад 16 000 досліджень. *Scientific Reports*. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-53211-z>

3. National Center for Biotechnology Information. (б. д.). Тренди та діаграми зареєстрованих досліджень. *ClinicalTrials.gov*. <https://clinicaltrials.gov/about-site/trends-charts>

4. Association of Clinical Research Professionals. (2022). *Від бар'єрів до мостів: вирішення нагальної потреби в різноманітній та підготовленій до досліджень робочій силі у сфері клінічних досліджень. <https://acrpnet.org/barriers-to-bridges-addressing-the-urgent-need-for-a-diverse-research-ready-workforce-within-the-clinical-research-profession/>

5. Lamberti, M. J., & Dirks, A. (2022). Аналіз ролі клінічного дослідника (CRA) та факторів, що впливають на продуктивність і досвід. *Applied Clinical Trials*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/an-examination-of-the-role-of-the-clinical-research-associate-and-factors-impacting-performance-and-experience>

6. Сумець, О. (2025). Характеристичні аспекти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК», №1 (77), с. 255.

7. Абрахов, П. (2025). Метод послідовно-паралельного залучення фахівців до складних проєктів клінічних досліджень. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі», с. 57–60.

8. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації й її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету «КРОК», №3 (71), с. 50.

9. Петрова, І., & Огана Кондо, У. (2024). Навчання і розвиток як інструмент мотивації в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК», №1 (73), с. 113.

10. Indeed. (б. д.). Зарплати клінічних моніторів (CRA). https://www.indeed.com/career/clinical-research-ssociate/salaries?from=top_sb

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.7

УДК 005.94:005.334:004.738.5

JELClassification: M10, M15, D83

Liashenko O.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Taras Shevchenko National University of Luhansk
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

lan911@ukr.net**Plotnichenko S.**

Ph.D. in Economics, Docent, Head of the Management and Public Administration
Department, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, e-mail:
<https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua

**OFFICE MANAGEMENT AND CRISIS PRACTICES DURING WARTIME:
ORGANIZATIONAL, COMMUNICATIVE, AND DIGITAL ASPECTS**

This article explores the transformation of office management practices in the context of wartime Ukraine, highlighting its strategic role in supporting organizational resilience, communication, and operational continuity. Drawing on a review of contemporary academic literature and practice-oriented sources, the study identifies key adaptation strategies employed by organizations in response to crisis conditions. These include the transition to hybrid work models, the expanded role of office managers and HR teams, increased digitalization, the adoption of adaptive and situational management approaches, and the prioritization of employee safety and psychological well-being. The article argues that office management has evolved into a critical domain of crisis governance, requiring a multidimensional approach that integrates organizational, communicative, and digital competencies. The Ukrainian experience offers valuable insights for rethinking office governance in fragile and volatile environments globally.

Keywords: office management, wartime adaptation, hybrid work, digital infrastructure, organizational resilience, situational leadership, business continuity

Fig.: 1, , byblos: 11

Ляшенко О.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501> lan911@ukr.net

Плотніченко С.

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного
адміністрування публічного адміністрування, Таврійський державний
агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя
<https://orcid.org/0000-0002-1500-1423> svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua

**ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ І АНТИКРИЗОВІ ПРАКТИКИ У ЧАСІ ВІЙНИ:
ОРГАНІЗАЦІЙНІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ**

У статті досліджується трансформація практик офіс-менеджменту в умовах
воєнного часу в Україні, з акцентом на його стратегічну роль у підтримці

організаційної стійкості, комунікації та безперервності операційних процесів. Спираючись на аналіз сучасної наукової літератури та практико-орієнтованих джерел, у дослідженні виокремлено ключові стратегії адаптації, які використовуються організаціями у відповідь на кризові обставини. Серед них — перехід до гібридних моделей роботи, розширення ролі офіс-менеджерів та HR-команд, активна цифровізація, впровадження адаптивного й ситуативного управління, а також пріоритетна увага до безпеки працівників і психологічної підтримки. У статті стверджується, що офіс-менеджмент перетворився на критично важливу сферу кризового управління, яка потребує багатовимірного підходу, що поєднує організаційні, комунікаційні та цифрові компетентності. Український досвід пропонує цінні інсайти для переосмислення офісного управління у нестабільних і вразливих контекстах у всьому світі.

Ключові слова: офіс-менеджмент, адаптація у воєнний час, гібридна робота, цифрова інфраструктура, організаційна стійкість, ситуативне лідерство, безперервність бізнесу

The Problem Statement

The full-scale war initiated by the Russian Federation against Ukraine has generated unprecedented and sustained disruptions in the operational environments of organizations, bringing new urgency to the analysis of office management practices under crisis conditions. Traditional approaches to managing office operations-centered on administrative routine, predictable infrastructure, and stable communication flows-have proven inadequate in the face of warfare-related risks such as infrastructure collapse, forced relocations, and physical insecurity. This has revealed a critical need to reconceptualize the functions of office management and to integrate crisis-resilient strategies into everyday administrative practices.

Under wartime conditions, office spaces often acquire new meanings and functions. Rather than serving solely as administrative hubs, they are reconfigured as “points of resilience and safety,” outfitted with autonomous power systems, backup communication tools, and stockpiles of essential resources. This transformation reflects the emergence of office management as a domain that must coordinate not only workflow continuity but also basic conditions of employee security and operational viability.

The challenges faced by office managers are multidimensional. Organizationally, they must ensure the continuity of business operations despite damage to infrastructure and risks to human life. This entails the implementation of business continuity plans, logistical coordination for personnel relocation, and the establishment of adaptive internal processes. Communicatively, the task becomes one of sustaining cohesion, trust, and emotional stability within distributed or traumatized teams. Digitally, organizations have become increasingly reliant on secure, flexible technological infrastructures to support remote and hybrid work environments-placing new technical demands on office administrators.

These overlapping challenges redefine office management as a strategic, crisis-responsive function. The office manager emerges not only as an administrative executor but also as a key actor in organizational resilience - responsible for coordinating adaptive systems, managing uncertainty, and preserving productivity and culture amid volatile conditions. The lack of conceptual and practical integration between office management and crisis response frameworks constitutes a critical gap in the current management literature - one that becomes especially visible in wartime contexts such as Ukraine. Addressing this gap is essential for understanding how organizations can remain functional, humane, and strategically agile during extended periods of crisis.

Review of Recent Research and Publications

Recent literature demonstrates a growing interest in the transformation of office management practices in response to crisis conditions, particularly within the context of wartime Ukraine. Several key publications explore the adaptation of administrative systems, personnel coordination, and digital infrastructure in the face of ongoing military threats.

For instance, the work by Kravchuk (2023) examines the reorganization of office spaces during martial law and highlights the emerging role of office managers as coordinators of logistical, psychological, and informational resilience in crisis settings. Similarly, Kryvoshlyk & Vdovichenko (2023) analyze personnel management during wartime and emphasize the critical importance of flexible administrative leadership and empathetic support for employees under stress.

Hurma.work (2022) presents a practical analysis of the “Office Manager 2.0” concept, arguing that hybrid and remote formats have catalyzed the evolution of administrative functions toward more strategic, technology-driven, and crisis-responsive roles. This is further supported by discussions in the pharmaceutical and economic management literature on the theoretical foundations and tactical applications of anti-crisis governance strategies (Pharmaceutical Encyclopedia, 2022).

Other studies emphasize the reputational dimension of office management. In particular, Korzhenko (2023) explores crisis communication and brand trust maintenance during wartime, demonstrating the intertwining of reputational management and administrative function.

Recent studies on office and crisis management in wartime Ukraine provide both empirical insights and theoretical advancements essential for understanding organizational adaptation under extreme stress.

Business Crisis Management in Wartime Opatska et al. (2023) conduct one of the most comprehensive qualitative studies in this domain. Based on interviews with Ukrainian business leaders across various industries, they identify war as a “cosmology episode”—a highly uncertain event with no predetermined endpoint. The findings emphasize emergent, adaptive crisis management capabilities, improvisational leadership, and ad-hoc resilience measures. Moreover, organizations began integrating structured anticipatory practices and crafting renewal narratives to support internal communication and maintain morale.

Organizational Adaptation and CSR Sytch and Rider (2024) explore the transformation of Ukrainian firms, highlighting how the war turned corporate social responsibility (CSR) from a voluntary policy into an existential necessity. Their case studies such as BetterMe providing free access to wellness products for amputees demonstrate how innovation driven by societal needs can have strategic impact and bolster organizational legitimacy.

Responsible Business Conduct and Human Rights The UNDP report “Responsible Business Conduct During War in Ukraine” (2023) outlines four operational scenarios for businesses from active hostilities to returning to recaptured territories. It points to growing human rights risks, especially regarding employee safety, labor rights erosion, and the need for corporate policies that reconcile crisis management with responsible conduct.

Crisis Communication and Mental Health Recent research in communicative crisis management (2022–2024) places emphasis on the psychological impact of war on employees. Chornodid et al. (2022) assess personnel management under martial law, while a 2024 study uses strategic matrix modeling to highlight the necessity of proactive crisis communication systems to mitigate mental stress.

Structural Shifts in Economic Geography Adding breadth from economic journalism, Reuters reports from May 2024 reflect a westward shift of businesses and workforce migration, highlighting how adaptability drives both relocation logistics and digital transition within the office context [amazoniainvestiga.info reuters.com](https://www.reuters.com/business/ukraine-war/office-workers-migration-2024-05-24/) . Complementarily, a survey by

the American Chamber of Commerce in Ukraine (2024) indicates that while most businesses (85%) remain operational, key challenges include staff mobilization (81%), safety (75%), mental health (50%), and infrastructure outages (50%).

Overall, the reviewed literature reveals that Ukrainian office management has undergone a structural transformation in the face of full-scale war, marked by increased demands for digital adaptability, crisis coordination, and ethical decision-making under uncertainty.

Main Material

Office management in times of crisis is not limited to organizing physical workspace; it involves the strategic coordination of personnel, communication, and operational processes to ensure business resilience. A review of recent scholarly articles and training manuals reveals several key dimensions of this domain.

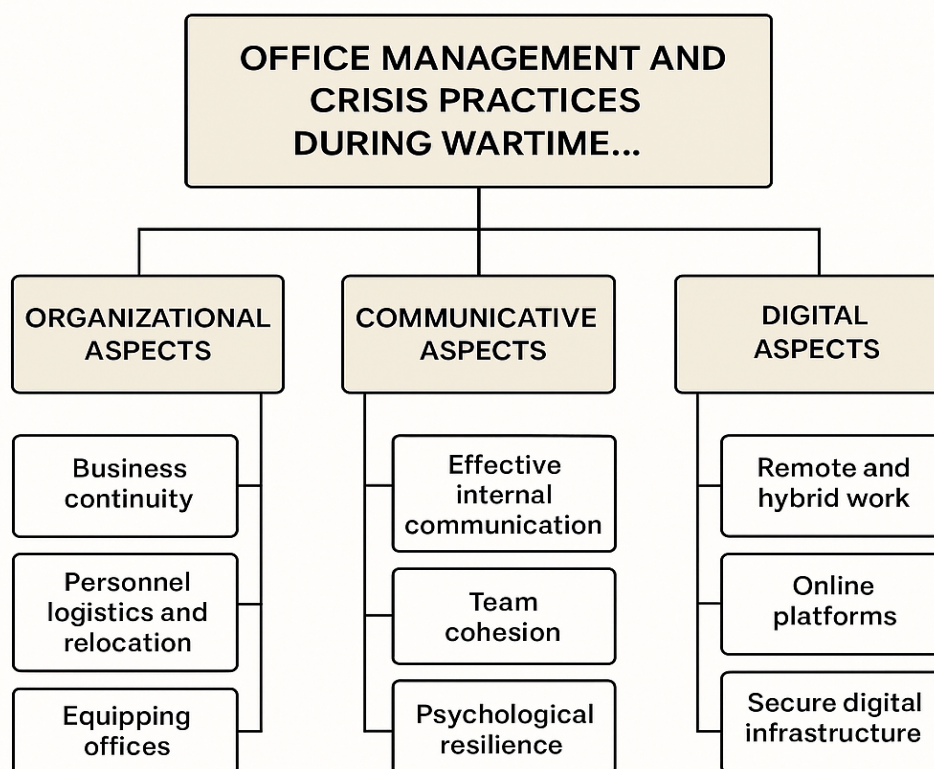


Figure 1. Decomposition of the descriptive study Office Management And Crisis Practices During War: Organizational, Communicational And Digital Aspects (graphic image created using chatGTP-4.o)

Core Approaches to Office Management in Crisis: socio-technical approach, automation and digitalization, spatial organization of the office.

The office is viewed as a system in which not only technological tools but also social interactions, atmosphere, leadership, and group dynamics play a vital role. In crisis conditions, organizational flexibility, the ability to adapt quickly to changing circumstances, and sustaining employee motivation become especially critical.

The application of digital tools, cloud technologies, messaging platforms, and mobile applications significantly enhances office efficiency particularly under conditions of remote work or mobility restrictions caused by crisis. However, overly formalized or automated processes may negatively impact employee flexibility and creativity.

Reconfiguring the use of office space through coworking arrangements, reception area redesign, or "green office" initiatives can improve workplace effectiveness and help adapt to new crisis-related demands such as social distancing or resource conservation.

Effective crisis management requires the development of contingency plans, risk assessments, clear role distribution within teams, scenario-specific protocols, and mechanisms for rapid communication. Regular testing of these plans and staff training in emergency response are essential.

Human Resource Management. In times of crisis, it is crucial to avoid large-scale layoffs, as such actions can erode trust and loyalty among remaining staff. Recommended measures include financial diagnostics, identification of key personnel, optimization of compensation systems, and the implementation of organizational changes that help preserve team integrity.

Leadership and Communication. Leaders are expected not only to engage in crisis planning but also to promote transparent and open communication, involve employees in decision-making processes, and provide psychological support. Leadership plays a vital role in maintaining morale, building trust, and ensuring a shared sense of direction during turbulent periods.

Strategic Reframing of the Office Manager's Role. In the context of wartime or prolonged crisis, the role of the office manager evolves from administrative coordinator to strategic enabler of organizational resilience. This transformation implies a shift in responsibilities, expectations, and competencies. Beyond maintaining order and logistics, office managers are now expected to coordinate cross-functional responses, support hybrid work ecosystems, ensure access to digital resources, and serve as intermediaries between top leadership and frontline staff.

This expanded role requires enhanced skills in situational awareness, emotional intelligence, digital literacy, and risk communication. The ability to operate under uncertainty, facilitate safe and inclusive workspaces, and ensure continuity of internal processes makes the office manager a key actor in resilience governance.

Digital Infrastructure and Security Preparedness. With increased reliance on cloud-based platforms and decentralized workflows, the digital dimension of office management becomes inseparable from overall crisis preparedness. Data protection, cybersecurity protocols, and access to backup communication systems (e.g., satellite internet, encrypted messaging) become essential to the uninterrupted functioning of the office. Office managers must also coordinate digital literacy training and the implementation of user-friendly systems that support productivity without overwhelming staff during emotionally and cognitively demanding periods.

Psychosocial Considerations in Office Management. Another critical dimension that emerges from recent research is the psychosocial well-being of employees. As the workplace becomes a space not only of labor but also of refuge and community, office management must adopt trauma-informed practices. This includes providing flexible work arrangements, facilitating access to mental health support, and fostering a psychologically safe environment. Crisis conditions often exacerbate workplace inequalities and personal vulnerabilities, placing further importance on inclusive leadership and equitable resource distribution.

Communicative Dimensions of Office Management: The Role of Feedback in Crisis Resilience. In wartime settings, communication within organizations is not merely a technical process—it becomes a foundational element of institutional trust, psychological stability, and strategic coherence. Office management plays a central role in facilitating internal communication processes that sustain the organizational fabric during uncertainty and threat.

One of the most critical components of communication in crisis conditions is bidirectional feedback. Unlike top-down instructions, which may dominate in emergency

responses, resilient organizations increasingly prioritize horizontal and upward communication flows to ensure responsiveness, adaptability, and staff engagement.

Why Feedback Matters in Crisis Contexts?

Regular feedback channels help office managers and HR teams assess employee morale, emotional fatigue, and material needs (e.g., safety, equipment, relocation assistance). In rapidly changing conditions, feedback serves as an early-warning system for psychological burnout, logistical bottlenecks, or miscommunication.

When employees see that their voices are heard and their concerns addressed, it builds trust in management and reinforces a sense of mutual responsibility. Transparent response to feedback (e.g., by adjusting procedures, recognizing overwork, or modifying schedules) signals ethical leadership and respect for human dignity. In hybrid and remote work settings, feedback loops help identify technical issues, workflow inefficiencies, and misalignments in expectations. Tools such as anonymous surveys, pulse check-ins, regular retrospectives, and open office hours with management are increasingly used to maintain alignment across dispersed teams. Crisis communication must remain flexible. Feedback allows managers to adjust their tone, content, and channels of communication depending on the context e.g., whether the team is experiencing active shelling, internet outages, or exhaustion from prolonged tension. Office Manager as a Feedback Facilitator. The office manager becomes a key communication bridge between operational leadership and the staff. This role involves: creating safe and accessible channels for feedback (digital platforms, suggestion boxes, informal check-ins); aggregating, analyzing, and relaying critical insights to decision-makers; coordinating responses that close the feedback loop and show that employee input translates into meaningful action.

By embedding feedback into the organizational culture, wartime office management transforms communication from a reactive necessity into a proactive resilience strategy. It fosters emotional security, operational alignment, and collective problem-solving, all of which are indispensable for navigating long-term crises.

The digitalization of office management, already accelerated by the global pandemic, has become indispensable during wartime. In Ukraine, the full-scale invasion by the Russian Federation not only disrupted physical infrastructures but also forced organizations to rapidly transition to digital solutions as a condition for survival, continuity, and coordination. The office manager, in this context, becomes a digital mediator ensuring that tools, protocols, and platforms support resilience rather than create new vulnerabilities.

Digital Infrastructure as a Critical Asset. The shift to remote and hybrid work models has placed new demands on secure, flexible, and redundant digital infrastructure. This includes: cloud-based document management systems (e.g., Google Workspace, Microsoft 365); video conferencing and collaboration tools (e.g., Zoom, Microsoft Teams, Slack); project management platforms (e.g., Trello, Asana, Jira); encrypted communication channels to protect sensitive organizational information; backup systems and Starlink terminals to ensure connectivity during blackouts and air raids.

Office managers are responsible for both technical deployment and digital literacy support across staff to ensure that tools are effectively used under extreme conditions.

Automation and Workflow Optimization. Crisis conditions demand lean and efficient operations. Office managers increasingly rely on automation for routine tasks such as scheduling, procurement, reporting, and HR coordination freeing up time for higher-level crisis response and employee support. However, over-automation can risk dehumanizing workplace interactions and reducing adaptability. Effective office management requires a balance between digital efficiency and human-centric flexibility.

Cybersecurity and Digital Risk Management. The wartime context has amplified the importance of cyber hygiene, particularly in environments with increased risks of cyberattacks and data breaches. Office managers must coordinate: regular cybersecurity trainings; role-based access control; use of virtual private networks (VPNs); clear protocols for digital crisis scenarios (e.g., loss of connectivity, phishing attacks).

Security-oriented digital management is not only a technical function but a component of institutional trust and strategic continuity.

Digital Communication and Culture. Digital platforms are not just operational tools they are also spaces where organizational culture, team cohesion, and psychological resilience are maintained. Office managers play a key role in creating digital rituals (e.g., morning check-ins, virtual coffee breaks); maintaining visibility and connection among dispersed staff; using digital storytelling (newsletters, shared dashboards, internal campaigns) to reinforce shared goals and progress.

In this sense, digital tools serve not only as infrastructure but also as a medium of collective belonging crucial in times of geographic dispersion and psychological stress.

Conclusion

The full-scale war in Ukraine has redefined the landscape of office management, revealing its strategic role in ensuring organizational continuity, adaptability, and resilience. Far beyond its traditional administrative functions, office management today serves as a cross-cutting mechanism that links infrastructure, people, and processes in crisis-sensitive environments.

This theoretical exploration has demonstrated that effective office management under wartime conditions must integrate organizational, communicative, and digital dimensions. It requires a reimagining of the office space as a hub of both productivity and psychological security; the office manager as a resilience actor; and digital infrastructure as a backbone of operational stability.

Crisis conditions accelerate transformation - wartime has become a catalyst for profound organizational change, pushing office management toward more flexible, hybrid, and tech-driven models.

Office management has strategic value - the role of office managers expands to include logistical coordination, team cohesion, psychological support, and crisis communication.

Digitalization must be human-centered - technological tools enhance resilience, but their success depends on maintaining creativity, motivation, and mental well-being among staff.

Effective decision-making requires context sensitivity, open communication, and participatory leadership rooted in trust and shared responsibility. Based on the synthesis of recent Ukrainian and international studies, several institutional practices can be identified as central to resilient office management in wartime: establishing and regularly updating crisis communication protocols, providing modular workspaces that can quickly adapt to security or mobility requirements, ensuring redundancy in technical infrastructure and logistics, promoting horizontal communication structures and employee participation in crisis response, embedding ethical leadership practices that center transparency, fairness, and compassion. These practices emphasize the interdependence of physical safety, psychological resilience, operational continuity, and trust-based governance within the office ecosystem.

The Ukrainian case provides a powerful example of how organizations can adapt office management practices in extreme circumstances without losing their human-centered values. These findings invite further interdisciplinary research into office governance as a dimension of crisis management particularly in fragile contexts, post-conflict recovery, and global resilience policy.

REFERENCES

1. Hurma.work. (2022). *Ofis-menedzher 2.0: adaptatsiya do realii viddalenoogo ta hibridnogo formatu roboty kompaniy*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/ofis-menedzher-2-0-adaptacziya-do-realij-viddalenogo-ta-gibridnogo-formatu-roboti-kompanij/>
2. Korzhenko, I. (2023). *Rol reputatsiinoho menedzhmentu dlia pidpriemstva pid chas kryzovykh sytuatsii: stratehiia informatsiinoi viiny*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3979>
3. Kravchuk, O. (2023). *Organizatsiia ofisu menedzhera: umovy voiennoho stanu*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/387358866>
4. Kryvoshlyk, H., & Vdovichenko, N. (2023). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
5. Pharmaceutical Encyclopedia. (2022). *Antykryzove upravlinnia*. Retrieved from <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7085/antikrizove-upravlinnya>
6. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
7. Sytch, M., & Rider, C. I. (2024, November 25). How Ukrainian companies are transforming wartime challenges into lifelines. *MIT Sloan Management Review*.
8. UNDP. (2023). Responsible business conduct during war in Ukraine. UN Development Program
9. Chornodid, I., Vasylets, N., & Petrenko, V. (2022). Features of personnel management in martial law conditions. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
10. Reuters. (202, May 9). War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. Reuters.
11. American Chamber of Commerce in Ukraine. (2024, June 12). Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. MarketWatch.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hurma.work. (2022). *Офіс-менеджер 2.0: адаптація до реалій віддаленого та гібридного формату роботи компаній*. Отримано з <https://hurma.work/blog/ofis-menedzher-2-0-adaptacziya-do-realij-viddalenogo-ta-gibridnogo-formatu-roboti-kompanij/>
2. Корженко, І. (2023). Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*, (39). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3979>
3. Кравчук, О. (2023). Організація офісу менеджера: умови воєнного стану. Отримано з <https://www.researchgate.net/publication/387358866>
4. Кривошлик, Г., & Вдовиченко, Н. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (22). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
5. Фармацевтична енциклопедія. (2022). Антикризове управління. Отримано з <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7085/antikrizove-upravlinnya>
6. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
7. Сич, М., & Райдер, К. І. (2024, 25 листопада). Як українські компанії перетворюють виклики воєнного часу на нові можливості. *MIT Sloan Management Review*.
8. Програма розвитку ООН. (2023). Відповідальне ведення бізнесу під час війни в Україні.

9. Чорнодід, І., Василюк, Н., & Петренко, В. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
10. Reuters. (2023, 9 травня). Війна змінює економіку України - зміни можуть виявитися незворотними. *Reuters*.
11. Американська торгова палата в Україні. (2024, 12 червня). Більшість українських компаній працюють, але називають військову службу головною проблемою. *MarketWatch*.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.8

УДК 330.34:004

JELClassification: JEL E 19, E 60, F 20, F 30, G 19, L 86, O 10, O 30, P 40

Матвійчук В.В.

здобувач ступеня доктора філософії,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0001-6611-3564

v_matviichuk@donnu.edu.ua**Таранич О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ФЕНОМЕН ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ

У статті досліджено сутність криптовалют як феномену цифрової економіки, проведено її понятійно-категоріальний аналіз та типологізація; що поєднує її фінансові, технологічні й інституційні характеристики. Розглянуто проблему визначення поняття «криптовалюта» в умовах стрімкої цифрової трансформації економіки. Здійснено аналіз основних підходів до типологізації криптовалют як грошей, інвестиційного активу, технологічної платформи. Обґрунтовано доцільність застосування гнучкого функціонального підходу, який враховує використання та еволюцію криптовалют у цифровій економіці.

Визначено, що поняття «криптовалюта» не може бути зведене до єдиного універсального визначення, оскільки воно відображає багатовимірну природу цифрових активів, які перебувають у стані постійної трансформації. Аналіз їх функціонального спрямування показав, що сучасні криптовалюти виконують цілу низку завдань у межах цифрової економіки: від платіжних рішень до організації міжланцюгової взаємодії, від захисту конфіденційності до обслуговування логістики та медіа. Це обґрунтовує необхідність переосмислення підходів до їхнього визначення з урахуванням як економічного контексту, так і технічної архітектури функціонування криптовалют.

Визначено, що в умовах цифрової економіки криптовалюти зазнають подальшої еволюції, від виконання суто грошових функцій, пов'язаних із накопиченням, спекуляціями й оплатою, до набуття нею властивостей технологічної одиниці вартості, що розвивається у різних цифрових екосистемах. Подальші дослідження доцільно зосередити на визначенні функціонального класифікування криптовалют, аналізі їх взаємодії з традиційною фінансовою системою й оцінці впливу новітніх технологій (зокрема Web3, DeFi, AI) на еволюцію криптовалютних екосистем.

Ключові слова: криптовалюта, цифрова економіка, грошові функції, фінансова трансформація, цифрові активи, децентралізовані фінанси, Web3-інфраструктура, транзакції, цифрові гроші, інвестиційні активи.

Табл. 3, літ. 35

Matviichuk V.

PhD Student, Vasyl Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0001-6611-3564

v_matviichuk@donnu.edu.ua

Taranych O.

PhD in Economics, Associate Professor,

Vasyl Stus Donetsk National University,

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

CRYPTOCURRENCIES AS A DYNAMIC PHENOMENON: PROBLEMS OF DEFINITION AND FUNCTIONAL INTERPRETATION

The article explores the essence of cryptocurrencies as a phenomenon of the digital economy through a conceptual and categorical analysis and typology, combining their financial, technological, and institutional characteristics. The study addresses the challenge of defining the concept of "cryptocurrency" in the context of the rapid digital transformation of the economy. It presents an analysis of key approaches to the typology of cryptocurrencies as money, investment assets, and technological platforms. The paper substantiates the relevance of applying a flexible functional approach that accounts for the use and evolution of cryptocurrencies within the digital economy.

It is argued that the term "cryptocurrency" cannot be reduced to a single universal definition, as it reflects the multidimensional nature of digital assets undergoing constant transformation. The analysis of their functional orientation demonstrates that contemporary cryptocurrencies perform a wide range of tasks within the digital economy — from payment solutions to cross-chain interaction, from privacy protection to servicing logistics and media. This justifies the need to rethink approaches to their definition, considering both the economic context and the technical architecture of cryptocurrency operations.

The study concludes that in the digital economy, cryptocurrencies are evolving beyond purely monetary functions — such as accumulation, speculation, and payments — toward acquiring the features of a technological unit of value operating within various digital ecosystems. Future research should focus on the development of a functional classification of cryptocurrencies, the analysis of their interaction with the traditional financial system, and the assessment of the impact of emerging technologies (in particular, Web3, DeFi, and AI) on the evolution of cryptocurrency ecosystems.

Keywords: cryptocurrency, digital economy, monetary functions, financial transformation, digital assets, definition, functional approach.

Постановка проблеми. Упродовж останнього десятиліття криптовалюти стали одним із найпомітніших феноменів цифрової економіки. Вони поєднують у собі риси грошей, інвестиційних активів, інформаційних технологій та елементів альтернативної фінансової інфраструктури. Така багатовимірність ускладнює процес їх чіткого визначення в межах традиційного економічного дискурсу. Попри велику кількість публікацій, присвячених технічним, правовим або інвестиційним аспектам криптовалют, питання їхньої теоретико-економічної ідентичності залишається відкритим. Визначення криптовалюти як грошового деривативу, цифрового товару або програмованої вартості значною мірою залежить від контексту застосування, національної нормативної бази та поточного етапу розвитку технології. Водночас, стрімка еволюція ринку, поява нових моделей (наприклад, стейблкоїнів, DeFi-токенів,

NFT) та зміна функціонального наповнення криптовалют ставлять під сумнів можливість універсального підходу до їх дефініції. Виникає необхідність у переосмисленні методологічної основи підходів до криптовалюти не як сталої категорії, а як динамічного, функціонально-змінного феномену цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дефініції терміну «криптовалюта» досліджено у працях таких вітчизняних вчених, як В.Г. Сословський, Н. А. Марченко, Ю. В. Краснянська, З.П. Двуліт, А.І. Гулей, Б.О. Язлюк, С.А. Гулей, К.М. Краус та М.О. Росохацька та зарубіжних науковців та економістів М. Свон, І. Шнабель, А.Тапскотт, Ю. Лю, Дж. М. Гріффіна. Дефініція поняття «криптовалюта» залишається дискусійною у науковому середовищі, що зумовлено її динамічним розвитком і міждисциплінарним характером. У працях зарубіжних дослідників, зокрема М. Свона, А. Тапскотта, І. Шнабеля, Дж. Гріффіна, акцент робиться на технологічній основі криптовалюти, її децентралізації, використанні блокчейну та криптографії, що забезпечує автономність і безпеку транзакцій. За підходом Ю. Лю вона трактується як цифровий актив, схильний до високої волатильності та спекулятивного використання. Більш докладний огляд підходів зарубіжних дослідників наведено в табл. 1.

В.Г. Сословський, Н.А. Марченко, Ю.В. Краснянська, З.П. Двуліт, К.М. Краус, М.О. Росохацька розглядають криптовалюту як нематеріальний засіб платежу або віртуальний актив, емісія і обіг якого базуються на криптографічних алгоритмах. Зокрема, підкреслюється її незалежність від державних фінансових інститутів, а також потенціал для використання в цифровій економіці як інструменту інвестування й обміну. Незважаючи на варіативність трактувань, спільним залишається визнання криптовалюти як нового фінансово-технологічного феномену. Водночас, більшість досліджень зосереджені на фінансово-правовій природі криптоактивів, тоді як технологічна складова та функціональна роль у цифровій економіці потребують подальшого аналізу. Огляд підходів українських вчених наведено в табл. 2.

Метою статті є дослідження сутності криптовалют як феномену цифрової економіки, проведення її понятійно-категоріального аналізу та типологізації; що поєднує її фінансові, технологічні й інституційні характеристики.

Виклад основного матеріалу. Питання природи криптовалют привертає значну увагу як у вітчизняному, так і в зарубіжному науковому дискурсі. У сучасній літературі представлено широкий спектр підходів до визначення цього феномену: від трактування криптовалюти як альтернативної форми грошей до її розуміння як цифрового активу або інноваційного платіжного інструменту.

Таблиця 1 – Дефініція терміну «криптовалюта» у зарубіжному науковому середовищі

Автор	Визначення
Оксфордський словник [1]	Цифрова валюта, в якій транзакції підтверджуються та записи ведуться децентралізованою системою з використанням криптографії, а не центральним органом
Кембриджський словник [2]	Тип цифрової валюти, що випускається публічною мережею, а не урядом, яка використовує криптографію для забезпечення безпеки платежів та їх отримання
М. Свон [3]	Криптовалюта – це вбудована в інтернет система економічних відносин, яка забезпечує можливість захисту інтелектуальної власності на мікроконтент за допомогою мікроплатежів, функціонує на децентралізованій системі блокчейн та використовується як цифрові готівкові гроші, з допомогою яких можна купувати і продавати товари через інтернет

І. Шнабель [4; 5]	Цифровий або віртуальний актив, який не має внутрішньої вартості і її ціна визначається виключно попитом і пропозицією на ринку, що робить її високоволатильним і спекулятивним активом, який піддається значним ціновим коливанням
А.Тапскотт [6]	Криптовалюта (або цифрова валюта) відрізняється від традиційних валют, оскільки не створюється і не контролюється жодною державою. Цей протокол встановив ряд правил — у вигляді розподілених обчислень, — які забезпечували цілісність інформації, що передається між мільярдами пристроїв безпосередньо, без звернення до надійної третьої сторони
Ю. Лю [7]	Цифровий актив, який не залежить від традиційних макроекономічних факторів та ринків, а їх доходність може бути прогнозована специфічними для криптовалют факторами, такими як мережевий ефект та увага інвесторів
Джон М. Гріффін [8]	Цифровий актив, що може бути використаний для прямих транзакцій між користувачами без необхідності залучення довірених третіх сторін, таких як банки

Дослідники аналізують криптовалюти крізь призму їх економічного, правового чи інвестиційного значення, акцентуючи увагу на особливостях ринку, волатильності, рівні регуляторної визначеності та потенціалу впливу на грошово-кредитну систему. Водночас, технологічна природа криптовалют, яка безпосередньо визначає їхню функціональність, залишалася недостатньо розкритою в межах економічної науки. Блокчейн, як фундаментальна інфраструктура криптовалют, не лише виконує роль технічної основи, а й формує нову логіку обігу вартості, цифрової довіри та безпосередньої верифікації транзакцій без участі посередників. Неврахування цієї складової часто призводить до спрощених або одновимірних інтерпретацій, які не відображають реальної сутності криптовалют як складного, гібридного явища. Таким чином, у сучасній науці зберігається потреба у міждисциплінарному підході до аналізу криптовалют, який би поєднував функціональні, економічні та технологічні характеристики цього феномену, а також дозволяв глибше осмислити його еволюцію у цифровому середовищі.

Таблиця 2 – Дефініція терміну «криптовалюта» у вітчизняному науковому середовищі

Автор	Визначення
Сословський В.Г. [9, 239]	Засіб розрахунків, який не має матеріальної форми, а існує у вигляді програмного коду, із застосуванням криптографічних методів захисту, випуск та облік якого частіше децентралізований та відомий учасникам розрахунків; а також системою платежів, яку утворюють одиниця розрахунку та операції з нею
Марченко Н. А., Краснянська Ю. В. [10]	Універсальний світовий засіб платежу, обігу та інвестування, що існує у вигляді програмного коду з високим ступенем захищеності і характеризується вільним ринковим курсом
Двуліт З.П. [11]	Віртуальний актив у формі токєну, що функціонує як засіб обміну або збереження вартості
Гулей, А.І., Язлюк Б.О., Гулей С.А. [12]	Цифрові гроші, які не мають матеріального вираження, обіг яких здійснюється лише в інтернет-середовищі

Краус К.М.; Росохацька М.О. [13]	Особливий різновид електронних грошей, функціонування яких засноване на децентралізованому механізмі емісії та обігу і являє собою систему інформаційно-технологічних процедур, побудованих на криптографічних методах захисту, що регламентують ідентифікацію власників та фіксацію факту їх зміни
Молчанова Е.Ю. [14;72]	Фідуціарна цифрова валюта, курс якої встановлюється на підставі режиму вільного плавання як результат попиту і пропозиції на валютному ринку з відсутністю контролю з боку Центробанків

Регуляторні підходи до визначення криптовалюти здебільшого акцентують на принципі децентралізації, підкреслюючи її незалежність від центральних органів влади та потенційну загрозу стабільності традиційної фінансової системи.

Наукова спільнота в цілому поділяє критичну позицію урядових інституцій, проте розширює її, вводячи до аналітичного обігу поняття криптографії, що переносить акцент на питання безпеки та захищеності криптовалютних систем. Крім того, у наукових працях окреслюються ключові характеристики криптовалют, зокрема, їх функція засобу обміну та висока волатильність. З огляду на це, криптовалюти найчастіше класифікуються як активи, що не мають емітента в особі центрального банку, але можуть бути обміняні на матеріальні цінності або використовуватись як інструмент для спекулятивних операцій, подібно до цінних паперів.

У більшості підходів простежується тенденція до ототожнення криптовалют із грошима або фідуціарними засобами платежу. Водночас залишаються поза увагою техніко-технологічні аспекти функціонування криптовалют, зокрема, архітектура блокчейн-систем та особливості екосистеми, що формується навколо них. Варто зазначити, що переважна більшість визначень сформувалась до 2021 року, тобто до початку пандемії COVID-19, яка стала каталізатором цифрових трансформацій. Саме в цей період відбулася стрімка активізація процесів розвитку криптовалютних технологій: з'явилася велика кількість нових проєктів і токенів із унікальними функціональними характеристиками, що значно ускладнило спроби однозначного визначення поняття «криптовалюта».

До них можна віднести такі проєкти, як Solana, Optimism, Arbitrum, 1inch, Aptos, Arkham, Manta Network та Polkadot. Solana вирізняється високою пропускною здатністю завдяки механізму консенсусу Proof of History, що дозволяє обробляти тисячі транзакцій за секунду при низьких комісіях. Її архітектура орієнтована на масштабовані фінансові додатки, включаючи NFT, децентралізовані фінанси (DeFi) і геймінг-проєкти, що робить Solana стратегічно важливою для розвитку Web3-інфраструктури [15].

Другим прикладом є розвиток проєкту Optimism як складова gollup-архітектури, що забезпечує виконання транзакцій поза межами основного ланцюга Ethereum із подальшою агрегованою верифікацією даних у базовій мережі. Інноваційні трансформації у сфері криптовалют зумовили появу рішень другого рівня (Layer 2), які будуються поверх базових блокчейн-протоколів (Layer 1), з метою підвищення ефективності, масштабованості та зниження транзакційних витрат. Це дозволяє суттєво зменшити навантаження на головний блокчейн, зберігає децентралізовану природу транзакцій та високий рівень безпеки. Застосування подібних технологій розширює функціональні можливості криптовалютної інфраструктури, сприяючи активному розвитку сфери децентралізованих фінансів (DeFi) та широкому впровадженню блокчейн-рішень у прикладних секторах економіки [16].

1inch – агрегатор ліквідності, що автоматизує пошук найкращих цін на DEX-платформах (Uniswap, Sushiswap, PancakeSwap тощо), мінімізуючи втрати користувачів при обміні активів. Його інтелектуальний механізм маршрутизації демонструє ефективне застосування криптовалютних технологій для оптимізації фінансових операцій [17].

Aptos – новий рівень масштабованих блокчейн-систем, розроблений колишніми інженерами Meta, який вирізняється інноваційною віртуальною машиною Move VM, здатною забезпечувати високу надійність і паралельну обробку транзакцій, що критично важливо для інтеграції криптовалют у сферу корпоративних сервісів [18].

Arkham – аналітична платформа, орієнтована на «деанонімізацію» блокчейн-екосистем, яка забезпечує зв'язування адрес з реальними суб'єктами за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Це відкриває нові горизонти для забезпечення прозорості ринку криптоактивів і підвищення довіри з боку регуляторів [19].

Polkadot є мульти-ланцюговою платформою, яка забезпечує взаємодію між різними блокчейнами, створюючи умови для формування цілісного цифрового простору без технологічної фрагментації. Її роль у розвитку Web3-концепції є фундаментальною, створює можливість побудови децентралізованих економік нового покоління [20].

Попри численні спроби сформулювати визначення криптовалюти, переважна частина наукових трактувань фокусується на її загальних рисах: децентралізація, відсутність центрального емітента, обмежена емісія або анонімність транзакцій. Проте ці характеристики не дозволяють повною мірою зрозуміти, які саме функції виконують криптовалюти в цифровій економіці та які завдання вони розв'язують у різних галузях. Зважаючи на стрімку еволюцію технологій та зростання кількості проєктів із різною функціональністю, виникає потреба перейти від статичного розуміння до функціонального аналізу цього явища. Для ілюстрації багатовекторності криптовалют доцільно розглянути приклади проєктів, що виконують конкретні функції у фінансовому, інформаційному, логістичному, медіа- та інших цифрових секторах. Наведена нижче класифікація демонструє, наскільки різноманітними є сфери застосування криптовалютних рішень та наскільки умовним може бути їх поділ виключно за грошовою чи інвестиційною ознакою.

Таблиця 3 – Функціональне призначення криптовалют

Функції	Приклади
Криптовалюти для фінансових послуг та платежів	Binance Coin (BNB): внутрішня криптовалюта біржі Binance, використовується для зниження комісій і участі в ICO [21]. Stellar (XLM): платформа для обміну цифровими активами з акцентом на міжнародні перекази [22]. Ripple (XRP): система для трансграничних платежів, що забезпечує швидкі та дешеві транзакції [23]. Aptos (APT) – блокчейн 1-го рівня з високою швидкістю обробки транзакцій і низькою затримкою [18]
Криптовалюти з фокусом на приватність	Monero (XMR): забезпечує високий рівень приватності та анонімності транзакцій [24]. Dash (DASH): забезпечує миттєві та приватні транзакції [25]
Децентралізовані оркестраційні системи (Oracle)	Chainlink (LINK): децентралізована оракул-система, що забезпечує інтеграцію смарт-контрактів з зовнішніми даними [26]
Управління ланцюгами постачання та	VeChain (VET): платформа для відстеження походження, логістики та справжності продуктів [27]. Polygon (Matic): платформа для масштабування і розробки

підприємницьких процесів	інфраструктури на базі Ethereum [28]
Мульти-ланцюгові платформи	Polkadot (DOT): платформа, яка дозволяє різним блокчейнам обмінюватися інформацією та працювати разом [20]. Cosmos (ATOM): платформа, яка забезпечує взаємодію між різними блокчейнами [30]. Optimism (OP) – L2-рішення для масштабування Ethereum [16]
Криптовалюти для цифрового контенту та медіа	TRON (TRX): децентралізована платформа для розповсюдження цифрового контенту [31]. Basic Attention Token: використовується в екосистемі браузера Brave для винагороди користувачів за перегляд реклами [32]. Theta: децентралізована платформа для стрімінгу відеоконтенту [33]
Децентралізовані обмінники та системи зберігання даних	Uniswap (UNI): децентралізований обмінник, який працює на основі автоматизованого маркетмейкера [34]. Filecoin (FIL): децентралізована мережа зберігання даних, що дозволяє орендувати вільний простір на жорстких дисках за токени Filecoin [35]. 1inch (1INCH) – агрегатор ліквідності, який обирає найвигідніші шляхи обміну [17]
Інфраструктурні проекти з аналітикою та прозорістю	Arkham (ARKM) – аналітична платформа з відкритими даними про блокчейн-гаманці, що поєднує конфіденційність та прозорість [19]
Високошвидкісні блокчейн-платформи з інноваційними механізмами консенсусу	Solana (SOL) – високопродуктивна блокчейн-платформа з унікальним алгоритмом Proof of History, яка забезпечує високу пропускну здатність і мінімальні затримки, активно використовується для запуску DeFi, NFT та Web3-додатків [15]

Таким чином, розгляд криптовалюти лише як цифрового аналога грошей або інвестиційного активу виявляється недостатнім для розуміння її сучасної ролі в цифровій економіці. Теоретичні дефініції окреслюють загальні риси криптовалют, проте не враховують технологічну складність та функціональну багатовимірність цього феномену. Водночас аналіз прикладних проектів показує, що сучасні криптовалюти виконують широкий спектр завдань, від забезпечення фінансових переказів і зберігання даних до управління ланцюгами постачання, стрімінгу контенту та міжмережевої взаємодії.

Це підтверджує доцільність функціонального підходу до розуміння криптовалюти як динамічного інструменту, який трансформується відповідно до потреб цифрової економіки. У цьому контексті криптовалюта постає не лише як грошова одиниця, а як технологічна одиниця вартості, що виконує цільові функції у межах різних цифрових екосистем.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведений аналіз підтверджує, що поняття «криптовалюта» не може бути зведене до єдиного універсального визначення, оскільки воно відображає багатовимірну природу цифрових активів, які перебувають у стані постійної трансформації. Теоретичні спроби класифікації криптовалют здебільшого зосереджені на їх грошових чи інвестиційних характеристиках, однак поза увагою часто залишаються технологічні аспекти, які відіграють ключову роль у формуванні функціонального наповнення криптовалют. Аналіз їх функціонального спрямування показав, що сучасні криптовалюти виконують цілу низку завдань у межах цифрової економіки: від платіжних рішень до організації

міжланцюгової взаємодії, від захисту конфіденційності до обслуговування логістики та медіа. Це обґрунтовує необхідність переосмислення підходів до їхнього визначення з урахуванням як економічного контексту, так і технічної архітектури функціонування криптовалют.

Визначено, що в умовах цифрової економіки криптовалюти зазнають подальшої еволюції, від виконання суто грошових функцій, пов'язаних із накопиченням, спекуляціями й оплатою, до набуття нею властивостей технологічної одиниці вартості, що розвивається у різних цифрових екосистемах.

Подальші дослідження доцільно зосередити на визначенні функціонального класифікування криптовалют, аналізі їх взаємодії з традиційною фінансовою системою й оцінці впливу новітніх технологій (зокрема Web3, DeFi, AI) на еволюцію криптовалютних екосистем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oxford learner's dictionaries. Oxford University Press. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/cryptocurrency?q=cryptocurrency> (дата запиту: 28.05.2024).
2. Cambridge learner's dictionaries. Cambridge University Press & Assessment 2024. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/cryptocurrency> (дата запиту: 28.05.2024).
3. **Swan M.** *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media, 2015.
4. **Шнабель, І.** Societal Responsibility and Central Bank Independence. Keynote speech at the "VIII. New Paradigm Workshop", organised by the Forum New Economy, Frankfurt am Main, 27 May 2021. European Central Bank.
5. **Шнабель, І.** Monetary Policy Tightening and the Green Transition. Speech at the International Symposium on Central Bank Independence, Sveriges Riksbank, Stockholm, 10 January 2023. European Central Bank. URL: <https://www.bis.org/review/r230110k.pdf>
6. **Тапскотт Д., Тапскотт А.** *Блокчейн революція*. Видавництво «Пілігрим», 2019.
7. **Liu Yu., Tsyvinski A.** Risks and Returns of Cryptocurrency. *The Review of Financial Studies*, том 34, випуск 6, червень 2021, сторінки 2689–2727. URL: <https://academic.oup.com/rfs/article/34/6/2689/5912024> (дата запиту: 05.06.2024)
8. Griffin J. M., Shams A. Is Bitcoin Really Un-Tethered? URL: <https://ssrn.com/abstract=3195066> (дата запиту: 05.06.2024).
9. Soslovs'kyj V.H., Kosovs'kyj I.O. The market cripples as a system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2016pp. 236 -246.
10. Марченко Н.А., Краснянська Ю.В. Реалії функціонування криптовалюти на світовому та вітчизняному ринках. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
11. **Двуліт З. П., Передало Х. С.** Криптовалюта: стан та тенденції розвитку. *Економіка та держава*, № 1, 2019, с. 10-15.
12. **Гулей, А.І., Язлюк Б.О., Гулей С.А.** Тенденції та перспективи розвитку криптовалют у світовій фінансовій системі. *Український журнал прикладної економіки*, том 3, № 3, 2018, с. 8-19.
13. Краус К.М., Росохацька М.О. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2022. №1(9), pp. 112
14. Молчанова Е. Глобальна сервісна природа сучасних криптовалют. *Міжнародна економічна політика*. № 1. 2020. С. 60-79
15. Proof of History – годинник для блокчейну. Solana. URL: <https://solana.com/ru/news/proof-of-history---a-clock-for-blockchain> (дата звернення: 24.06.2025).

16. Optimism – офіційний сайт проекту Optimism Foundation. URL: <https://www.optimism.io/> (дата звернення: 24.06.2025).
17. 1inch – децентралізований агрегатор ліквідності. 1inch Network. URL: <https://1inch.io/uk/> (дата звернення: 24.06.2025).
18. Aptos Foundation White Paper. URL: <https://aptosfoundation.org/whitepaper> (дата звернення: 24.06.2025).
19. Arkham White Paper. Arkham Intelligence. URL: https://info.arkm.com/whitepaper_gl=1*u280ek*_gcl_au*MjE0NjYyODA5NC4xNzUwNzU2NTIx (дата звернення: 24.06.2025).
20. Polkadot Documentation. Polkadot Network. URL: <https://docs.polkadot.com/> (дата звернення: 24.06.2025).
21. Binance Coin Official Website. URL: <https://www.binance.com/en/bnb> (дата запиту: 05.06.2024).
22. Stellar Official Website. URL: <https://www.stellar.org> (дата запиту: 05.06.2024).
23. Ripple Official Website. URL: <https://ripple.com/> (дата запиту: 05.06.2024).
24. Monero Official Website. URL: <https://www.getmonero.org/> (дата запиту: 05.06.2024).
25. Dash Official Website. URL: <https://www.dash.org> (дата запиту: 05.06.2024).
26. Chainlink Official Website. URL: <https://chain.link> (дата запиту: 05.06.2024).
27. VeChain Official Website. URL: <https://www.vechain.org> (дата запиту: 05.06.2024).
28. Polygon Official Website. URL: <https://polygon.technology> (дата запиту: 05.06.2024).
29. Polkadot Official Website. URL: <https://polkadot.network/> (дата запиту: 05.06.2024).
30. Cosmos Official Website. URL: <https://cosmos.network/> (дата запиту: 05.06.2024).
31. TRON Official Website. URL: <https://tron.network> (дата запиту: 05.06.2024).
32. Basic Attention Token Official Website. URL: <https://basicattentiontoken.org> (дата запиту: 05.06.2024).
33. Theta Official Website. URL: <https://www.thetatoken.org> (дата запиту: 05.06.2024).
34. Uniswap Official Website. URL: <https://uniswap.org> (дата запиту: 05.06.2024).
35. Filecoin Official Website. URL: <https://filecoin.io> (дата запиту: 05.06.2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.9

УДК 374.7:005.6(477)

JELClassification: I28, M10, L31

Nakonechna Olga

PhD Student

"KROK" University

ORCID 0000-0001-8261-1136

olganakonechnaja@gmail.com

IMMANENCE OF THE QUALITY OF MANAGEMENT OF NON-FORMAL ADULT EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

The article examines immanence as a collection of internal factors that influence the quality of management in non-formal adult education institutions. It explores the essence and characteristics of the concepts of "non-formal adult education institution" and "management of non-formal adult education institution," and formulates a definition of the "quality of management of non-formal adult education institution."

The researcher also demonstrates that the immanence of the quality of management of an educational institution is its inherent property. It is embedded throughout the entire management system of an educational organization, defining its integrity and sustainability.

The author highlights the key aspects of ensuring and assessing the quality of management in non-formal adult education institutions in Ukraine, providing recommendations for their implementation. The study analyzes legislative acts and initiatives related to the management of educational institutions, specifically the Law of Ukraine "On Education" and the Draft Law "On Adult Education." An analysis of the provisions of the Standards ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) "Quality Management Systems" and ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) "Educational Organizations. Management Systems in Educational Organizations" was also conducted. Proposals were made to adapt the principles of the educational organization management system and interpret the terms specified in this standard, taking into account the characteristics and peculiarities of non-formal adult education institutions in Ukraine.

The advantages of applying these standards by national providers of non-formal adult education are highlighted, including improvements in the quality of educational activities, social relevance, stakeholder trust, corporate culture, and performance indicators.

The researcher proposes a model for ensuring and evaluating the quality of management in non-formal adult education institutions, based on the provisions of ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT), while considering the legal, social, and managerial aspects.

It is noted that a key role in ensuring the quality of management in a non-formal adult education institution is played by managing the quality of education and educational activities. To select the best method for evaluating the quality of educational activities, the author introduces an integrated evaluation model of the quality of management of educational activities at a non-formal education institution in Ukraine. This model comprises internal factors that influence the process of providing educational services and the overall management of the institution as a system.

The model includes the principles of the European system of quality assurance of education, EQAVET, and a factorial-criteria combination of indicators with the levels of the Bennett hierarchy. The use of such an approach enables maintaining compliance with the principles of the educational organization management system, as specified in ISO 21001:2018, to form a reliable assessment of

the quality of education and a clear vision of the short-term, medium-term, and long-term results of educational activities.

Key words: quality of management of an educational institution, management system of an educational organization, quality management system, non-formal adult education institution, adaptability, ISO 21001:2018, assessment of the quality of management of a non-formal education institution, Bennett's Hierarchy.

Fig. 2, Table 2, Lit. 20

Наконечна Ольга

аспірантка,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

ORCID 0000-0001-8261-1136

olganakonechnaja@gmail.com

ІМАНЕНТНІСТЬ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В УКРАЇНІ

В статті розглядається іманентність як сукупність внутрішніх факторів, які мають вплив на якість управління закладом неформальної освіти дорослих. Досліджується сутність та характеристика понять «заклад неформальної освіти дорослих», «управління закладом неформальної освіти дорослих», а також сформульовано визначення «якість управління закладом неформальної освіти дорослих».

Також дослідницею доводиться, що іманентність якості управління освітнім закладом являє собою його властивість, яка притаманна всій системі управління освітньою організацією та зумовлює її цілісність і сталість.

В цьому контексті авторкою висвітлені ключові аспекти забезпечення та оцінки якості управління закладом неформальної освіти дорослих в Україні та надані рекомендації щодо їх застосування. Під час дослідження проаналізовано законодавчі акти та ініціативи щодо управління закладом освіти, зокрема Закон України «Про освіту», Проект Закону «Про освіту дорослих». Також проведено аналіз положень Стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю» та ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях», надані пропозиції щодо адаптації принципів системи управління освітньою організацією та тлумачення термінів з урахуванням характеристик і особливостей діяльності закладів неформальної освіти дорослих в Україні.

Виокремлені переваги застосування положень згаданих стандартів національними провайдерами неформальної освіти дорослих, серед яких підвищення якості освітньої діяльності, соціальної вагомості, довіри збоку стейкхолдерів, покращення корпоративної культури та показників ефективності.

Дослідницею запропонована модель забезпечення та оцінки якості управління закладу неформальної освіти дорослих, яка побудована, базуючись на положеннях стандарту ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) та з урахуванням юридичних, соціальних та управлінських властивостей закладу.

Зазначається, що особливе місце в забезпеченні якості управління закладом неформальної освіти дорослих займає управління якістю освіти та освітньої діяльності. З метою вибору оптимального підходу до оцінки якості освітньої діяльності, авторкою представлено модель інтегрованої оцінки якості управління освітньою діяльністю закладу неформальної освіти в Україні, яка є сукупністю внутрішніх факторів, що

мають вплив на процес надання освітніх послуг та на управління закладом загалом. Модель містить в собі принципи європейської системи забезпечення якості освіти EQAVET та факторіально-критеріальне поєднання показників з рівнями ієрархії Беннета.

Застосування такого підходу дозволяє зберегти дотримання принципів системи управління освітньою організацією, які передбачені ISO 21001:2018, сформувати достовірну оцінку якості освіти і бачення про коротко-, середньо- та довгострокові результати освітньої діяльності.

Ключові слова: якість управління закладом освіти, система управління освітньою організацією, система управління якістю, заклад неформальної освіти дорослих, адаптивність, ISO 21001:2018, оцінка якості управління закладом неформальної освіти, Ієрархія Беннета.

Рис. 2, Табл. 2, Лім. 20

Statement of the problem. The quality of management and quality management are interdependent components in the development of a management system for non-formal adult education institutions. Currently, Ukrainian providers of formal and non-formal education are functioning within the context of Russia's full-scale armed aggression. Addressing management-related issues requires national educational institutions to be resilient and possess in-depth knowledge, creativity, qualifications, and experience. The management of an educational institution encompasses a range of aspects, including communication, personnel, marketing, leadership, and more. All processes underpinning the management system of an educational organization have specific characteristics; however, their common objective is to achieve strategic goals and maintain the institution's competitiveness. To enhance the quality of educational activities, the management of educational institutions in Ukraine adheres to current legislative acts and international standards, supported by national counterparts for educational institutions. The establishment of both external and internal quality management systems, grounded in relevant standards, lays the foundation for competitive and high-quality management within an educational institution.

Additionally, in the context of the war in Ukraine, there is an increasing need for the development of human capital, which is defined by the level of knowledge, qualifications, work experience, the ability to make decisions in complex, non-standard situations, and the capacity to generate new ideas that will contribute to the country's innovative development [Lysak, V., Semendyak V., 2018]. Ukrainian non-formal adult education institutions can provide quick and high-quality knowledge that enables individuals to acquire a new specialization or enhance the skills demanded by the current labor market, facilitating "quick" educational adaptation amid the ongoing crisis. Currently, numerous free educational programs are available online; however, their quality and content often do not meet the needs of the majority of adults seeking opportunities for additional non-formal education.

Given the needs and demands of the adult population, along with the existing challenges faced by non-formal adult education providers in modern Ukraine, the issue of education quality and academic activities, as well as the assessment of the quality of management of non-formal adult education institutions as a cohesive management system, arises.

Analysis of the latest research. Many Ukrainian scholars have studied various issues and approaches to managing an organization as a single system. Thus, Viktor Alkema and Oksana Kirichenko reveal the essence and implementation of modern models of organizational management, as well as scientific approaches to forming organizational structures, methods, and tools for analyzing and evaluating an organization's activities [Alkema V., Kirichenko O., 2023]. Olha Doronina and Konstantin Bezghin study the

paradigm of strategic development of managerial potential, where the primary goal is to achieve the efficiency of management processes, enabling effective decision-making for enterprise operations that lead to the expected results and the achievement of specific strategic goals [Bezghin, K., Doronina, O., 2021]. Professor Oleksandra Liashenko examines the management of enterprise performance in the context of hybrid warfare and the management of economic security within organizations [Liashenko O., 2016].

The issue of managing educational organizations is also widely discussed in the works of Ukrainian researchers. Scientists N. Krokhmal and S. Myroshnychenko classify educational management technologies, demonstrating that they consider components such as the current state, conditions, and processes in the external environment that impact the functioning of the internal environment of the educational institution [Krokhmal, N., Myroshnychenko, S., 2023]. In their article, researchers L. Rebukha and T. Pavlusyk analyze the basic and secondary principles of managing educational institutions, which include: democratization and humanization of management, systematicity and integrity, rational combination of centralization and decentralization, scientific validity of management, and more. It is emphasized that implementing these management principles in educational institutions contributes to "creating a favorable educational environment that combines trust, responsibility, transparency, integrity, and competitiveness of the institution in the market of educational services" [Rebuka L., Pavlusyl T., 2021]. O. Marmaza conducted a study on image management in an educational institution and identified the stages of forming the call sign image of an educational institution [Marmaza, O, 2021].

In this study, it was found that the management of educational institutions in scientific works is primarily viewed through the lens of educational quality management. Thus, Y.Boichuk and A.Boyarska-Khomenko emphasized that managing the quality of education depends on factors such as the innovative activity of the head, organizational activity, motivation and stimulation of all participants in the educational process, analysis of the effectiveness of the academic institution, and ensuring the popularization and continuity of educational ideas and practices, among others.[Boichuk Y., Boyarska-Khomenko A., 2022].

Additionally, the analysis of scientific materials revealed that the vast majority of recent research and publications in Ukraine, including those conducted during the war, on the management of educational organizations, focus on formal education institutions, such as preschools, secondary, and higher education institutions.

The issues surrounding the management of non-formal adult education institutions, as well as ensuring and evaluating their quality while considering the impact of global trends and changes during a crisis, have not been systematically studied.

The purpose of the publication. The primary objective of this article is to study the immanence of the quality of management in non-formal adult education institutions in Ukraine under contemporary conditions, with an emphasis on ensuring and evaluation.

Presentation of the primary material. Considering immanence as a specific set of internal factors that affect the object, we will explore the essence and characteristics of the concepts of "non-formal adult education institution," "management of non-formal adult education institution," and "quality of management of non-formal adult education institution."

In Ukraine, non-formal education refers to learning typically acquired through informal programs and does not lead to state-recognized educational qualifications at the education level. However, it may result in the awarding of professional and/or partial educational qualifications. [Law of Ukraine "On Education", 2017]. Accordingly, a non-formal adult education institution (hereinafter referred to as NFAEI or NFAE institution) is a legal entity, a separate subdivision of a legal entity, or an individual entrepreneur that conducts educational activities in adult education as an integral part of the concept of

Lifelong Learning, while considering the requirements of current legislation. [Draft of Law of Ukraine "On Adult Education, 2022].

The management of the NFAEI in Ukraine is guided by relevant regulations, including the Law of Ukraine "On Education," the Constitution of Ukraine, and both international and national standards. It is important to note that the Law of Ukraine "On Adult Education" is currently a Draft and is awaiting approval at the highest state level. Among the standards recommended for implementation in the management system of NFAE institutions in Ukraine are ISO 9001:2015 "Quality Management Systems" [ISO 9001:2015, 2015] and ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) "Educational Organizations. Management Systems in Educational Organizations." [ISO 21001:2018, 2018]. The national standard ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) (hereinafter referred to as the Standard) is a derivative, improved, and expanded version of the international standard ISO 29990:2010, "Training services in the field of non-formal education and training. Basic requirements for service providers." [ISO 29990:2010, 2010]. It serves as a general quality model for both educational service providers and their clients in developing and implementing non-formal learning and development [Ognienko, O., 2017]

Speaking about the management of non-formal adult education institutions as a single system, it is worth recalling that this is a cyclical purposeful process of coordinating the activities of non-formal adult education institutions to achieve the set goal, based on planning, organization, motivation and control, is one of the types of social management, is carried out in modern conditions and under the needs and priorities of social development [Nakonechna, O., 2023].

Based on the above, we have identified the main characteristics of the Non-formal adult education institution (Figure 1):

- 1) has the status of a legal entity;
- 2) the main activity is in the field of adult education as part of the Lifelong Learning system;
- 3) does not incur costs of time and materials for the mandatory accreditation procedures required to obtain licenses and/or other permits from state authorities for conducting activities;
- 4) has short-term educational programs that facilitate the rapid acquisition of knowledge as part of retraining or advanced training;
- 5) educational programs have a socially important function and meet the priorities of society and the economy;
- 6) the target audience consists of adults who possess basic (formal) education and qualifications, have work experience in a particular field, and exercise their right to lifelong learning.

Given the increasing demand for "quick knowledge" in the adult education market in Ukraine, new providers of both formal and non-formal education are emerging. The primary criterion for the competitiveness of an educational organization, particularly those in the field of non-formal adult education, is the quality of its academic activities and management. The definition of quality is a dynamic concept with deep philosophical roots that trace back to Aristotle. In modern terms, quality represents a balance between a product's properties and characteristics and its ability to meet the needs and expectations of consumers fully. Based on this, we have developed a definition of the quality of management of an adult non-formal education institution as the extent to which the characteristics of the institution, alongside the processes, management actions, and tools employed to achieve its primary goals and high efficiency, fulfill the needs and expectations of stakeholders and adhere to current standards.

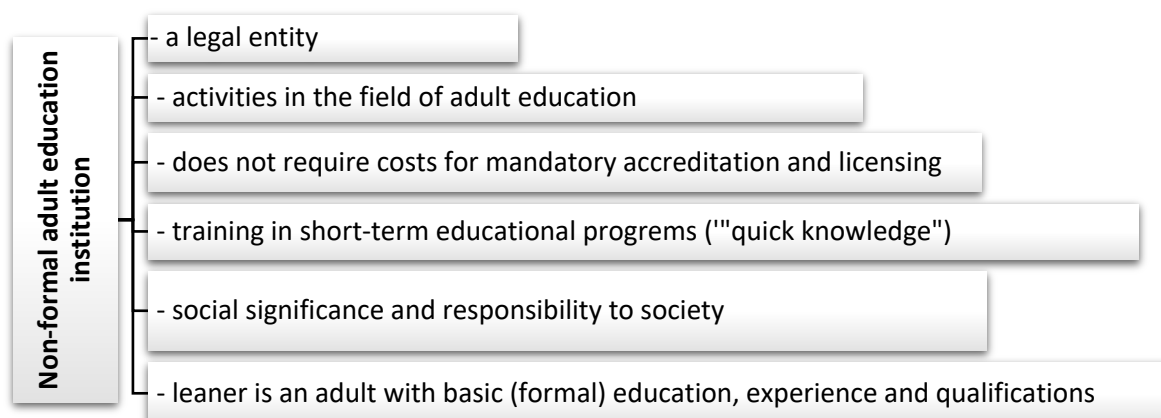


Fig. 1 - Characteristics of non-formal adult education institutions in Ukraine

Source: compiled by the author

As noted earlier, the desire of an educational organization—a provider of non-formal adult education services—to implement a management system capable of withstanding market challenges during crises and enhancing the quality of educational activities can be supported by certification according to the Standard. However, when applying the Standard to providers of non-formal adult education, it is essential to consider the specific characteristics of non-formal education institutions (see Fig. 1). This approach necessitates adjusting specific provisions of the Standard.

Table 1 illustrates the principles of the Standard's management system, which we have modified for use by non-formal adult education institutions in Ukraine.

Table 1

The principles of the management system, as outlined in ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT), have been adapted for application by non-formal adult education institutions in Ukraine.

№	Principles	Description in the Standard ⁴	Adaptation for use by NFAEI
1	Focusing on students and beneficiaries	The primary task of the Educational Organization Management System (hereinafter referred to as the EOMS) is to meet the needs of learners and other beneficiaries and exceed their expectations. Educational organizations should actively engage learners in their learning, taking into account the needs of society, the organization's vision and mission, as well as the goals and outcomes of the course of study.	The primary task of the EOMS is to meet the needs and requirements of learners and other stakeholders. While also exceeding their expectations. The NEAEI should actively promote the involvement of the adult population in additional learning, taking into account the needs of society, the educational organization's vision and mission, and the goals and outcomes of the course of study.
2	Visionary leadership	Visionary leadership is about engaging all learners and other stakeholders in creating, writing, and implementing the organization's mission, vision, and goals.	Visionary leadership involves engaging all customers and stakeholders in the development and achievement of the organization's mission, vision, and goals.
3	Staff	An organization needs to ensure	No changes

⁴ This is not an exact formulation but a general description of the educational organization management system's principle, as outlined in the Standard.

	engagement	that all personnel are competent, empowered, and engaged in value creation.	
4	Process approach	Consistent and planned results are achieved more efficiently and effectively when activities are understood and managed as interconnected processes that function as a holistic system, encompassing inputs and outputs.	Consistent and planned results are achieved more efficiently and effectively when activities are understood and managed as interconnected processes that operate as a holistic system based on risk-based thinking, encompassing all inputs and outputs.
5	Improvement	Successful organizations are always looking to improve.	To ensure successful development, NFAE institutions continually focus on improvement based on the results of monitoring and control over the implementation of management tasks to achieve their strategic goals.
6	Making decisions based on evidence	Decisions and curricula based on data analysis and evaluation are more likely to yield the desired results.	Decisions and plans for educational activities, grounded in evidence, analysis, and monitoring of operational performance indicators (KPIs), will enable NFAEI to achieve its strategic goals and attain the desired economic outcomes.
7	Managing relationships	To achieve sustainable success, organizations must effectively manage their relationships with key stakeholders, including suppliers and other critical partners.	To achieve sustainable success, NFAEI manages its stakeholder relationships by prioritizing them in alignment with its mission, vision, and strategic goals.
8	Social responsibility	Socially responsible organizations are sustainable and can attain long-term success.	Any NFAE institution, regardless of its ownership type, is a socially responsible organization accountable for the impact of its activities—including the quality of knowledge and learning—on society, the economy, and the environment through transparent and ethical behavior.
9	Accessibility and impartiality	Successful organizations are characterized by inclusiveness, flexibility, transparency, and accountability, enabling them to meet the individual and unique needs, interests, abilities, and foundational knowledge and experience of learners.	For successful development, non-formal adult education institutions must adhere to principles of inclusiveness, flexibility, and transparency, which enable them to consider the individual and special needs, interests, basic knowledge, qualifications, and experience of students.
10	Ethical behavior within an educational	Ethical behavior is closely linked to an organization's ability to promote an ethical professional	The NFAEI of any form of ownership ensures the creation of an ethical professional environment

	organization.	environment, characterized by fair treatment of all stakeholders, the prevention of conflicts, and the conduct of activities that benefit society.	where all stakeholders are treated equally, thereby preventing conflict situations and facilitating activities that benefit society.
11	Security and data protection.	The organization fosters an environment where all stakeholders can engage with the educational institution, fully confident that they maintain control over their data and that the institution will handle their data with the necessary care and confidentiality.	The NFAEI creates an environment where all stakeholders can engage with the institution in complete confidence that it safeguards the use of their data, exercises due care and confidentiality, and adheres to Ukrainian law.

Source: compiled by the author

Additionally, when adapting the Standard for managing the systems of non-formal adult education institutions, special attention is paid to interpreting terminology.

Therefore, it is proposed to clarify the concept of "Learner," specifically: "Adult learner" or "Non-formal adult education learner (hereinafter referred to as NFAE learner)," and more broadly, "Customers." "Customers" can include both individuals and legal entities. The term "NFAE learner" relates to the concept of "Adult Education Learner," as outlined in the Draft Law of Ukraine "On Adult Education."

The "Educational service" provided by an adult non-formal education institution, in our opinion, involves a teacher imparting knowledge on a specific topic and a student acquiring that knowledge based on the client's requirements. This process supports learners in acquiring and developing competencies in non-formal education.

The term "Teacher" or "Person who teaches" in an NFAE institution should be replaced by "Andragogue" or "Andragogue teacher" because andragogy is a science that studies the characteristics of adult learning, considering their basic education, qualifications, life experiences, and motivation [Chertov, 2024].

The provisions of the Standard permit adjustments in the interpretation of concepts and the application of definitions relevant to specific providers of educational services. Accordingly, each non-formal adult education institution may establish its internal regulations for the management system, which will include terminology, rules for documenting educational activities, and a description of the principles for developing a quality management system and the institution as a whole. Ultimately, based on international and national standards, an educational institution is authorized to develop and implement its standards to govern its activities.

The process of establishing an Educational Organization Management System (hereinafter referred to as the EOMS), as outlined in the Standard, requires careful attention from the management of the NFAEI, a comprehensive understanding of both external and internal needs, and an analysis of market conditions. However, the introduction of the EOMS presents several advantages:

1. Enhancing the alignment of the institution's goals and activities with its mission and vision.
2. Increasing social relevance and responsibility by providing inclusive and unbiased quality non-formal education for all adult learners.

3. Training that addresses the personal needs of adult learners in an NFAE institution more effectively and responds to those needs, including special educational requirements, while being delivered in a distance learning format.
4. Coherence in assessment processes and tools intended to demonstrate and enhance the effectiveness and efficiency of the educational process in the NFAEI.
5. Increasing stakeholders' trust in the institution.
6. An opportunity for the NFAEI to showcase its commitment to and implementation of effective educational management practices;
7. Enhancing corporate culture;
8. Boosting the competitiveness and improving the reputation of NFAEI in Ukraine's non-formal education market;
9. Encouraging and motivating NFAEI staff to improve themselves and apply innovative approaches to their duties. (ISO21001-2018, 2018)

The quality of management is a priority for non-formal adult education institutions, regardless of their form of ownership. In a rapidly changing market, quality, adaptability, and flexibility have become essential factors for the successful and stable operation of organizations. Therefore, it is assumed that the quality of management of an NFAE institution, viewed as a unified system, should be primarily based on the following:

- high-quality strategic management decisions that consider the effects of internal and external risk factors;
- the quality of operational management, a key aspect being the assurance and evaluation of the quality management for the current educational activities of the NFAEI;
- the quality of tactical management is ensured by monitoring and controlling the implementation of strategic plans.

As Emir Avdagić notes in his work on the study of management in adult education organizations, "management in adult education organizations differs due to the characteristics of their external (direct and indirect) environment and internal (characteristics of organizations and managers) environment" [E. Avdagić, 2017]. Therefore, based on the principles of EMOS provided by the Standard and adapted for use in non-formal adult education institutions, while considering its peculiarities and characteristics, we have developed a model for ensuring and assessing the quality of management of non-formal adult education (Figure 2).

The central "axis" of the model is the external and internal Quality Management System (hereinafter referred to as QMS), as outlined in the Draft Law of Ukraine "On Adult Education". The External QMS operates through assessments from external stakeholders, including government and regulatory authorities, investors, competitors, visitors to social networks, the institution's website, suppliers, and other relevant parties. The internal Quality Management System (QMS) relies on evaluations from internal stakeholders, including staff and management of the institution, as well as customer assessments.

A special place in ensuring the quality of management of an institution of non-formal adult education is occupied by the management of the quality of educational activities. Educational activities include "the activities of the subject of educational activity aimed at organizing, ensuring, and implementing the educational process." [Law of Ukraine "On Education", 2017]. Therefore, within the framework of this study, we have identified two components of the quality of educational activities: the quality of education and the quality of corporate governance (Figure 2).

As Nataliya Nakonechna points out, operating under competitive conditions and in response to the demands of the modern labor market, the corporate culture of educational institutions is characterized by its originality. It creates a fundamentally new type of

relationship among the subjects of educational activity. [Nakonechna N., 2020]. The quality of corporate governance in an educational institution is integral to the internal quality assurance system. It is guided by principles outlined in the EOMS Standard, including visionary leadership, staff involvement, ethical behavior within the organization, and effective relationship management.

The quality of education at NFAEI includes the effectiveness of teaching, the training level of adult educators, the material and technical infrastructure of the institution, and the conditions of the educational process.

Considering the trends of globalization and the expanding opportunities for national providers of non-formal adult education on the international level, it is essential to address the following issues. Determining the level of quality in adult education within the European Union is achieved through the implementation of European policy under EQAVET (European Quality Assurance in Vocational Education and Training), which is grounded in the European Quality Assurance Reference Framework [Ognienko, O., 2017].

The EQAVET model is based on the Deming Cycle (also known as PDCA, Plan-Do-Check-Act), whose implementation in the management system of an educational organization is detailed in the Standard. It is essential to acknowledge that utilizing this model to enhance the quality of education provided by non-formal adult education providers presents both benefits and drawbacks. Among the advantages are the availability of standardized quality descriptors and indicators within the EU. A disadvantage of EQAVET is that it remains relatively unfamiliar among non-formal adult education providers in Ukraine, and this model lacks a dedicated education quality management system.

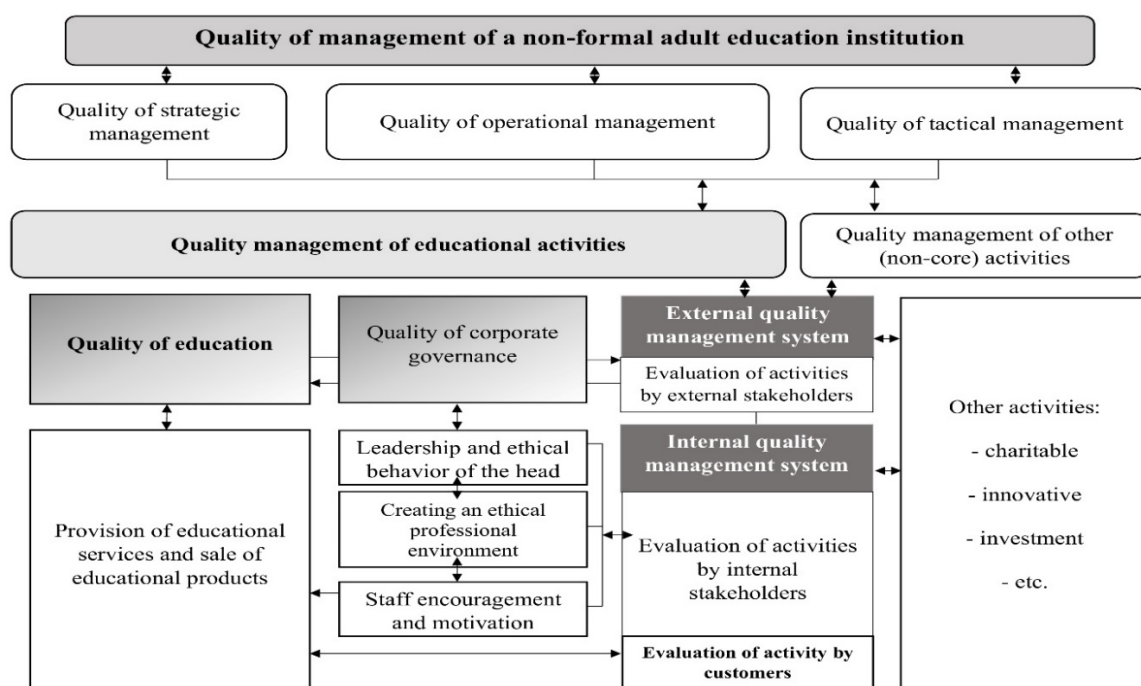


Figure 2. A model for ensuring and evaluating the quality of management in non-formal adult education institutions.

Source: developed by the author.

To implement the European Quality Assurance in Vocational Education and Training as part of the quality assurance and evaluation framework for NFAEI management (Figure 2),

NFAE providers can use EQAVET as a "toolkit" and choose the descriptors and indicators that best match their quality management needs in educational activities [Profosvita, 2025].

The local system for ensuring and assessing the quality of education and educational activities among various providers of non-formal education may differ in the list of indicators and descriptors. However, the foundation for all those who provide academic services to NFAE learners should consistently be compliance with the provisions of the Standard and current legislation.

As shown in Figure 2, our proposed model assesses the quality of education and educational activities based on three components: assessment of external stakeholders (partners, grantors, investors, competitors, visitors to the institution's official website, etc.); assessment of internal stakeholders (staff and management of the higher education institution); and client assessment.

The Standard recommends adopting a process approach to establishing a quality management system. As a result, to conduct a quality assessment, we applied the factorial-criterion method, which is based on the principle of Bennett's hierarchical logical model (hereinafter referred to as Bennett's Hierarchy) [A. Onkka, 2018] This enabled us to analyze information about the process of providing educational services and to form a quality assessment that considers available resources, learning outcomes, and both input and output data, thereby offering insight into the short-term, medium-term, and long-term results of educational activities.

Using the Bennett Hierarchy allows the management staff of NFAEI to evaluate the quality of education and educational activities based on the EOMS principles outlined in the Standard, specifically: social responsibility, accessibility and impartiality, evidence-based decision-making, relationship management, improvement, and a process approach.

Table 2 shows an integrated evaluation model of the quality of educational activities at a non-formal adult education institution in Ukraine. It combines the principles of the EQAVET system with a factorial-criteria approach to indicators, organized according to the levels of the Bennett hierarchy.

Table 2

An Integrated Evaluation Model of the quality of educational activities at a Non-Formal Adult Education Institution in Ukraine

Bennett hierarchy	EQAVET stage	Indicators	Results
Inputs	Plan	Resources, strategic goals	Short-term results
Activities	Do	Evaluation of methods of providing educational services, methods of their implementation, and partnership programs	
Participation	Do	Customer and stakeholder engagement (including number of visits, frequency, etc.)	
Reactions	Check	Customer satisfaction level	
Knowledge	Check	The level of basic knowledge of the adult learners	Medium-term result
Attitude	Check	Evaluation of the learning and teaching process	
Skills	Check	Assessment of acquired skills	
Aspirations	Check	Assessment of the motivation of the adult learner	
Practice change	Act	Assessment of the application of acquired knowledge in practice	

Impact	Act	The level of impact of educational activities (educational program, course) on society, and the achievement of strategic goals	Long-term results
--------	-----	--	-------------------

Source: developed by the author

Thus, the expert evaluation of educational activities at an adult non-formal education institution, conducted by both external and internal stakeholders, based on the identified descriptors, enables an understanding of how well their expectations and needs are being met. Accordingly, this enables the NFAE provider's management to deliver an objective assessment of the quality of educational activity management. Considering the quality indicators of other management processes within the EOMS, it also enables the evaluation of the overall quality of NFAE institution management as a cohesive system.

Conclusions. The results of scientific research on the immanence of the quality of management of an institution of non-formal adult education in Ukraine, which are presented in this article, allow us to conclude that ensuring the quality of economic and managerial processes and its assessment at each stage of the provider's life is an internal necessity for the existence, development and maintenance of the institution's competitiveness in times of crisis.

The practical results of this study demonstrate that the system established within NFAEI by an educational organization, in accordance with the provisions of ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT), contributes to enhancing the quality of its academic activities, social relevance, stakeholder trust, corporate culture, and performance indicators. The provider of non-formal adult education services has the right to adapt current international and national standards to fit the specifics of its activities. To ensure quality management of education and educational activities, the non-formal education institution identifies a list of indicators and descriptors that align with its development areas. Additionally, to assess the quality of education and educational activities, it is proposed that the non-formal adult education provider use a factorial and criterion method, which can be based on logical models, such as Bennett's hierarchical logic model. This enables compliance with the principles of the EOMS as outlined in the Standard, thus creating a reliable assessment of the quality of education and a clear vision of the short-term, medium-term, and long-term results of educational activities.

The proposed integrated evaluation model of the quality of educational activities in a non-formal adult education institution demonstrates the set and reveals the essence of internal factors that impact the process of providing educational services and the management of the non-formal adult education institution as a whole system. Thus, the immanence of the quality of management of a non-formal adult education institution manifests itself as a property inherent in the management system of an educational organization and determines its integrity and sustainability.

The research outlined in this article can provide a foundation for further exploration in the area of ensuring and assessing the quality of management of educational institutions in Ukraine.

REFERENCES

1. Lysak V., Semendyak V. (2018). Rozvytok ludskogo kapitalu: syt', problemy ta perspektyvy. Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky. [*Human capital development: essence, problems and prospects*] pp. 548-552. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/104.pdf>

2. Alkema V., Kirichenko O. (2023). Management organizacii: navchalnyi posibnyk [Organizational Management: A Textbook.] Kyiv: Universytet ekonomicy ta prava "KROK". URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1440-menedzhment-orhanizatsii>
3. Bezghin K., Doronina O. (2021). Paradigma strategichnogo rozvytku upravlinskogo potencialu pidpryemstva. [Paradigm of strategic development of the managerial potential of the enterprise.] Ekonomika I organizacia upravlinnya (4(40)), 249-259. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>.
4. Liashenko O. (2016). Ekonomika pidpryemstva: teoriya i praktika. [Enterprise Economics: Theory and Practice] [Elektronnyi resurs]: zb.materialiv VI Mignarodnoi nauk.-prakt.konf.Upravlinnya rezultatyvnistu diyalnosti pidpryemstva v umovah gibridnoi viiny. (pp. 102-104). Kyiv: KNEU. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197260124.pdf>
5. Krokhmal N., Miroshnichenko S. (2023). Klasyfikacia tehnologii upravlinnya osvitnimy organizaciyamy. [Classification of technologies for managing educational institutions.] Bezperervna profesijna osvita: teoria i praktyka. (74(1)), 36-50. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.1.4>
6. Rebukha L., Pavlusyk T. (2021). Innovacii v osviti: perspektyvy rozvytku. [Innovations in education: prospects for development] Materialy I mezhdunarodnoi naukovo-praktychnoi konferencii (Ternopil, Traven 20, 2021). Pryncypy upravlinnya zakladamy osvity (pp. 93-96). Ternopil: ZUNU. Retrieved from <https://surl.lu/sperkv>
7. Marmaza O. (2021). Imidzhuvannya v upravlinni zakladom osvity. [Image in the management of an educational institution]. Vzdelavanie a spolocnost: medzinârodny nekonferency zbornik / eds R. Bematova, T. Nestorenko, 331-337. ISBN 978-80-555-2729-1
8. Boychuk Y., Boyarska-Khomenko A. (2022). Innovaciina diyalnist kerivnyka zakladu vyschoi osvity v systemi vnutrishnogo upravlinnya yakistju. [Innovative activity of the head of a higher education institution in the system of internal quality management.] (58), 7-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_zntndr_2022_58_3
9. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine "On Education"] №№ 2145-VIII. (05 09 2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
10. Proekt Zakonu Ukrainy "Pro osvitu doroslyh" [Draft Law of Ukraine "On Adult Education"] 10.02.2022 № 7039. (2022). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI06948A?an=32>
11. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>
12. ISO 21001-2018. Educational Organizations: Management Systems for Educational Organizations - Requirements with Guidance for Use. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/66266.html>
13. ISO 29990:2010. Learning services for non-formal education and training — Basic requirements for service providers. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>
14. Ogienko O. (2017). Teoretychni aspekty upravlinnya yakistu osvity doroslyh. [Theoretical aspects of quality management of adult education.] red. A.Sbruev, Aktualni problem upravlinnya osvity: teoriya, istoriay, innovcijni tehnologii. (pp. 180-201). Sumy: Vydavnytvo SumDPU im. Makarenko. UKL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051706.pdf#page=180>
15. Nakonechna O. (2023). Model upravlinna zakladom neformalnoi osvity doroslyh v Ukraini. [Model of management of an institution of non-formal adult education in Ukraine] Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferencii "Menedzhment ta marketing yak factory rozvytku biznesu v umovah ekonomiky vidnovlennya" 18-19 kvitnya, 2023, pp. 76-

79. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/25625>

16. Chertov V. (2024). Osnovy andragogiky. Osoblyvosti roboty iz zdobuvachamy P(PT)O: elektronnyj navchalnyj kurs. [*Fundamentals of andragogy. Features of working with applicants for VET: an electronic training course.*] Bila Tserkva: BINPO DZVO "UMO". URL: <https://surl.li/suenhj>

17. Nakonechna N. (2020). Formuvannya korporativnoi kultury zakladiv vyschoi osvity pryvatnoi formy vlasnosti: aktyvni metody navchannya personalu [*Formation of corporate culture of private higher education institutions: active methods of personnel training*]. Red. Lapteva, Socialno-ekonomichni ta pravovi aspekty rozvytku suspilstva: kolektyvna monografiya. Kyiv. Universytet ekonomiky ta prava "KROK". URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/laptev_0005.pdf

18. Profosvita (2025). Training program for the heads of VET institutions in the online format "Modern approaches to the management of VET institutions in the context of integration into the European educational space". Retrieved from Diia: Digital Education: <https://profosvita.online/courses/course-v1:Profosvita+CM-R030-EDUFI+2023/course/>

19. Avdagić, E. (2017). Management Models in Adult Education Organizations. Sarajevo: Institute for International Cooperation of the German Adult Education Association-DVV International/Forma Graf. URL: https://www.dvv-international.ba/fileadmin/files/bosnia-and-herzegovina/Documents/Management_Models_in_Organizations_for_Adult_Education.pdf

20. Onkka, A. (2018). What is Bennett's Hierarchy Logic Model? Retrieved from Aurora Consult: <https://www.auroraconsult.com/what-is-bennetts-hierarchy-logic-model/>.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.10

УДК 658.3 : 330.1

JELClassification: D 23, D 74, D 81, D 91

Oleksiienko Roman,PhD in Economics, Associate Professor of Department of the Foreign Economic Activity,
University of Customs and Finance, Ukraine,

ORCID: 0000-0003-4029-3840

roman.dniepr@gmail.com

Herman Yaroslav,

MBA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine,

ORCID: 0009-0009-2593-1278

herman.yarik@gmail.com

Rudyi Volodymyr,

Master's student, University of Customs and Finance, Ukraine,

ORCID: 0009-0004-4884-9983

vovanrudoy2000@gmail.com

**THEORETICAL ISSUES OF ORGANIZING THE RISK MANAGEMENT OF
CONFLICT AND CRISIS SITUATIONS**

The main purpose of the article is to consider and discuss some theoretical issues of organizing the risk management of conflict and crisis situations in order to determine the most appropriate ways to respond to conflicts. In accordance with the stated goal, the paper considers the theoretical foundations and methodology of conflict resolution and risk management. Within this framework, the features of the emergence and development of conflicts are investigated, individual stages of conflict escalation within the Glasl's conflict resolution model are analyzed, and the most dangerous types and stages of conflicts that can lead to critical negative and crisis consequences are identified. The feasibility and features of using the "ALARP" principle for risk management in order to effectively control conflict situations are separately proven and presented. The use of the most effective strategies, approaches and methods of risk management and conflict management in specific situations is justified. As a result, key "points of contact" for responding to conflict situations within the framework of joint processes of risk management and conflict resolution are identified and this interdependence is demonstrated in a correspondingly developed table.

Keywords: conflict, conflict management, life cycle of conflict, risk management, "ALARP" principle, Glasl's conflict resolution model.

Tab. – 1

Олексієнко Р.Ю.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, Університет митної справи та фінансів,

ORCID: 0000-0003-4029-3840

roman.dniepr@gmail.com

Герман Я.Є.

магістр бізнес-адміністрування, Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,

ORCID: 0009-0009-2593-1278

herman.yarik@gmail.com

Рудий В. О.

магістрант, Університет митної справи та фінансів,

ORCID: 0009-0004-4884-9983

vovanrudoy2000@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОНФЛІКТНИХ ТА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Основна мета статті полягає в розгляді та обговоренні деяких теоретичних питань організації управління ризиками конфліктних та кризових ситуацій з метою визначення найбільш доцільних способів реагування на конфлікти. У відповідності до заявленої мети, у роботі розглянуто теоретичні основи та методологію врегулювання конфліктів та управління ризиками. У межах цього досліджено особливості виникнення та розвитку конфліктів, проаналізовано окремі етапи ескалації конфліктних ситуацій у межах моделі вирішення конфлікту Гласла, а також виділено найбільш небезпечні різновиди і стадії конфліктів, які можуть призводити до критичних негативних та кризових наслідків. Окремо доведено доцільність та наведено особливості використання принципу «ALARP» для здійснення управління ризиками з метою ефективного контролю конфліктних ситуацій. Обґрунтовано використання у конкретних ситуаціях найбільш дієвих стратегій, підходів та методів управління ризиками та управління конфліктами. У результаті виявлено ключові «точки дотику» щодо реагування на конфліктні ситуації у межах спільних процесів управління ризиками та врегулювання конфліктів і продемонстровано цю взаємозалежність у відповідно розробленій таблиці.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, життєвий цикл конфлікту, управління ризиками, принцип «ALARP», модель вирішення конфлікту Гласла.

Табл. – 1

Statement of the problem. Every person in his/her life, one way or another, has encountered conflict situations, been an active participant in them, and felt the consequences of the development and resolution of conflicts. This happened and is happening at all levels and in all directions, both in the form of external demonstrations of interaction between people and within the consciousness of an individual.

Of course, given the emotional and psychological nature of a person, for each participant in a conflict, his/her specific problem situation is always felt closest and most painfully than something relatively distant in space or time. However, from the point of view of social consequences and the scale of influence, among other things, the issue of the existence of conflict situations and the development of conflicts also arises particularly acutely in the context of business activity and the activities of organizations, companies, and enterprises.

At the same time, it is very important and desirable that the consequences of conflicts will not be destructive, demoralizing, and unpleasantly unexpected, but could be predicted and controlled, and even become a certain positive impetus to improve the situation in the future. To accomplish this difficult task, it is advisable to apply the most appropriate approaches and methods of risk management, which are designed to keep the situation within acceptable limits.

All this emphasizes the relevance of studying the issue of early warning of potential conflict situations and finding ways to effectively manage existing conflicts, both in everyday life and at the organizational level.

Analysis of the latest research. Many researchers and scientists have devoted their works to the issue of conflict management and resolving the conflict situations, for instance: L. Achkasova, O. Bilovodska, S. Garkavets, L. Gerasina, A. Hirnyk, O. Kanova, Yu. Kravchuk, J. McFadyen, N. Nazarov, V. Romadykina, T. Yakhno, and others. In this field, it is worth separate noting the thorough research of such scientists as F. Glasl, R. Kilmann, K. Thomas, whose works have become the basis for further studies.

It is also worth mentioning the research contributions of P. Koster, J. Hurst, H. Kinuhata, T. Kodama, J. McIntyre, Y. Tamauchi, V. Vicente, who deeply investigated the “ALARP” principle and other risk management issues.

Nevertheless, some aspects of the problem outlined within this scientific article require additional study, in particular, in terms of combining approaches and methods of risk management and conflict resolution in order to prevent destructive crisis consequences.

The purpose of the publication is to consider and discuss some theoretical issues of organizing the risk management of conflict and crisis situations in order to define the most appropriate ways to respond to conflicts.

Presentation of the main material. Written sources have brought us information that global, local and everyday conflict situations occurred in pre-class society, were actively reflected in the mythology of different peoples of the world and the social life of ancient civilizations, and were purposefully studied by thinkers of the Middle Ages and modern times [1, pp. 10-44]. In other words, the entire historical and evolutionary development of humanity is somehow connected with conflicts or conflict situations. Therefore, conflicts should be perceived as an integral part of human existence in society.

A similar assumption can be confidently made regarding the existence of all kinds of risks, which should be perceived as a natural and expected aspect of human life and the constant need to make a choice in a situation of uncertainty.

Today, there are many approaches to interpreting the essence and concept of conflict. Some of them are quite abstract, while others try to cover as many nuances as possible. One way or another, regardless of the individual characteristics of perception, it should be noted that the essence of conflict is closely related to the confrontation of different ideas, motives, thoughts, views or actions.

It can be considered that the very nature of social interaction between people is at the basis of the emergence and development of conflicts. Thus, all members of the group (they are also potential subjects of conflict) perform different functions or roles in the process of group actions. The point is that each participant in a social group has his/her own path, personal tasks, but at the same time he/she encounters other people who also pursue personal interests. Therefore, in conditions of group interaction it is necessary to take into account other individuals, because everyone works together to achieve a certain common goal, but this can serve as an impetus for removing them from a state of personal comfort and internal balance.

Analysis of existing research allows us to highlight the main features of the modern understanding of the general features and reasons underlying the emergence of a conflict situation, to which it is appropriate to attribute the following points [2, p. 110]:

- emergence of opposing interests;
- presence of a situation perceived by the participants as conflictual;
- indivisibility of the object of conflict between the participants in conflict interaction;
- exacerbation of social contradictions;
- activity of the parties aimed at overcoming contradictions;
- striving for victory, gradual expansion of the arsenal of various means used (for example, condemnation, intimidation, blackmail, threats, physical influence);
- desire of the participants to continue conflict interaction to achieve their goals, rather than a way out of the current situation;
- increased emotional background, exacerbation of negative emotions up to their complete uncontrollability.

It should be noted that researchers distinguish some typical stages of the entire process of conflict existence from its origin to its disappearance, which have their own specifics [3, pp. 18-19].

Thus, the pre-conflict situation immediately precedes the conflict itself and contains prerequisites, latent conflicts, misunderstandings - everything that accumulates over time. Then a certain incident occurs, which is the actual reason for the conflict, and plays the role of "the first clash". As a result, there is an escalation of the conflict, that is, aggravation of relations, confrontation. At the highest emotional point, a culmination awaits, which marks the maximum of the opposition and is accompanied by a kind of "explosion".

After that, sooner or later, the conflict must come to its logical conclusion, which is understood as its fading, ending or cessation. At this time, there is a loss of interest in the confrontation. It is expected that this phase can be the result of both mutual reconciliation of the parties, reaching a certain agreement and understanding between them, and the gradual fading of the confrontation or its development into another conflict. And it is clear that the main prerequisite for ending the conflict should be the elimination of objective and weakening of subjective causes that gave rise to the conflict situation. However, as a result of the "disappearance" of the conflict, post-conflict consequences for the individual, society and organization remain.

It is obvious that the most important from the point of view of effective risk management can be considered the stages of the life cycle of the conflict that precede the culmination of the conflict situation. Therefore, given the importance of timely and correct response to relevant events in the process of conflict development, this issue has been studied quite extensively.

In particular, there is a conflict resolution model proposed by a Dutch psychologist Friedrich Glasl [4]. It has nine levels of the conflicts escalation, as follows:

1. Hardening or Tension (the beginning of a difference of opinion and views, when the parties to a potential conflict are still quite optimistic about its favorable resolution);
2. Debates and Polemics (the situation of hope and an attempt to convince the opposite side of their rightness, using available arguments);
3. Actions, not Words (the stage of replacing constructive evidence and arguments with appropriate active behavior);
4. Images and Coalitions (the level of difficulty in understanding each other, creating a negative image of the opponent, and seeking support for one's rightness from other people who were not previously involved in the conflict);

5. Loss of Face (the time of transition “to the personal”, when the parties to the conflict try to discredit each other by all means, significantly losing their own face and reputation);

6. Strategies for Threat (the stage of a sharp escalation of the conflict, when the main “arguments” become ultimatums and threats, which can lead to the irreversible destruction of relations);

7. Limited Destruction (the level of conscious effort to cause at least some harm and difficulty to the opponent in a conflict, even experiencing accompanying problems and side negative consequences);

8. Fragments of Annihilation (the situation of critical escalation of the conflict, when the parties intensively try to destroy the authority, reputation and capabilities of each other);

9. Together into the Abyss (the final peak stage of the development of the conflict, when opponents by all means try to destroy each other, even if this leads to the destruction of themselves).

It's worth mentioning that the last stages should be considered the most threatening points due to their negative consequences. Accordingly, they can lead to the most undesirable crisis situations that would require much efforts, time and cost to manage them.

In general, from the point of view of the impact of the situation on the final result, three main approaches to defining conflict can be distinguished [5, p. 24]. First, conflict can be considered as a phenomenon dominated by a negative impact on the subjects of the conflict; second, conflict is considered as a phenomenon that has both positive and negative consequences; third, conflict is considered as a normal and predictable phenomenon that maintains a dynamic equilibrium in socio-economic systems.

Herewith, it is important to remember that the impact of the conflict on its participants and the social environment has a dual, contradictory nature. The complexity of conflicts as a social phenomenon determines the performance of dual functions by them, some of which can be attributed to positive or constructive, others to negative or destructive.

The constructive functions of conflicts in relation to the main participants include, for example, the complete or partial elimination of a contradiction that arises due to the imperfection of the organization of activities, management errors, shortcomings in the work of individual employees [6, pp. 25-26]. In such a case, the conflict illuminates unresolved issues, facts of insufficient professionalism and decency, and also allows for a deep assessment of the individual and psychological characteristics of the people participating in it, tests a person's value orientations, the relative strength of his motives aimed at activities, at himself, etc. At the same time, in relation to society, the constructive functions of conflicts are that the conflict, in particular, acts as a means of activating the social life of a group or society, supports the social activity of people, helps prevent stagnation, and serves as a source of development; indicates unresolved problems in the group's activities, can act as a tool for preventively stopping dishonest behavior; probes public opinion, collective moods, social attitudes, actualizes humanistic values; is able to perform the function of uniting the group in the face of external difficulties, etc.

In other words, constructive conflicts are aimed at identifying and resolving certain contradictions between participants in social relations; at activating social life; at stimulating innovations and social changes; at promoting the formation of necessary behavior, and other crucial aspects.

At the same time, the destructive function of the conflict in relation to its main participants is manifested, among other things, in the following: a pronounced negative effect on the mental state; mental and physical violence; it is accompanied by stress, the likelihood of diseases, especially cardiovascular diseases, increases sharply; depletion of material,

spiritual and vital forces; destruction of the system of interpersonal relations, hostility and hostility towards the other party; negative reflection on the efficiency and quality of the opponents' activities; consolidation of violent patterns of problem solving in the social experience [6, p. 26]. Regarding society, the destructive function of the conflict is characterized, for example, by the following points: it is accompanied by the destruction of traditions of communication, relationships in the team, organization; can negatively affect relationships in the team and its socio-psychological climate; weakening of group unity; "de-individualization" of mutual perception of the parties to the conflict; deterioration of the quality of joint work of the team; forms an attitude towards the use of violence in defending the interests of the group, etc.

It is also important to note that a destructive conflict can arise in two cases [7, p. 200]: either when one of the parties stubbornly and rigidly insists on its position and does not want to take into account the interests of the other party; or when one of the opponents resorts to morally condemned methods of struggle, seeks to psychologically suppress the partner, discrediting and humiliating him.

In general, the possible outcome of conflict management is believed to be represented by three main types of models: "Win – Win"; "Win – Loss"; "Loss – Loss" [8, p.180].

Herewith, the "Win – Win" model assumes that all aspects of the consequences of the conflict are taken into account. In the event of the end of the conflict according to this model, the parties manage to make a mutually beneficial or mutually acceptable decision on the substantive side of the conflict. The result of such a decision should also be the absence of hostility between the parties and satisfaction with the procedures for resolving this conflict.

The "Win – Loss" model, in turn, assumes the satisfaction of only one of the parties (and even then, as a rule, not completely). The losing party remains negatively disposed towards its opponent. Failure to recognize the legitimacy of procedures that are a win for the other party gives rise to the beginning of a new conflict.

Finally, the "Loss – Loss" model assumes only a certain stop in the development of the conflict process, since in this situation neither party is satisfied, which will provoke the further development of the conflict.

Thus, from the point of view of orientation towards risk management, an intermediate conclusion should be made regarding the need to pay attention to possible conflicts with destructive consequences. First of all, this should concern the "Loss – Loss" situation, when neither party to the conflict achieves the desired result, and also partially the "Win – Loss" model, when there is a risk of a new conflict.

Taking into account the fact that the conflict, in its essence, is an opposition of interests, therefore, risk management of conflict and crisis situations should be a control over the process and forms of conflict escalation. Moreover, it is important that the costs of research, assessment and conflict management would be minimal, but positive results would be as maximum as possible.

Hence, in risk management practice, the ALARP approach, which stands for "As Low As Reasonably Practicable", is actively used [9]. It involves efforts to minimize the level of risk to such a point where its further reduction is not appropriate, in terms of the excess of the costs of managing it over the potential losses from it.

At the same time, the ALARP model assumes the existence of three areas that are significantly different from each other, taking into account the reaction to the occurrence and existence of the corresponding risk:

- Unacceptable Region (intolerable level of risk that must be overcome and reduced, even regardless of the resources, cost or efforts required);

- ALARP Region (tolerable level of risk that, nevertheless, should be reduced to more suitable scale that could be “As Low As Reasonably Practicable”);
- Broadly Acceptable Region (adequately controlled and low level of risk that doesn't require any special further actions to react).

It is obvious that depending on specific situations and the correctness of risk management, these areas can transform, shifting from maximum to minimum risk levels, and vice versa.

Herewith, the key ALARP thinking, in general, can include three possible situations, taking into consideration the weighting of the relevant risk reduction consequences versus the cost, time, and efforts required to manage it [10, p. 242]:

1. If the benefits of risk reduction are considered to be proportional to the cost and effort of risk reduction, then such measures can be successfully implemented because there is no large disproportion.
2. If the costs, time, and efforts of risk reduction are too great compared to the benefits of further risk minimization, then the planned measures could be unjustifiable.
3. If the benefits of further risk reduction are much greater than the cost, time, and effort required to reduce it, then more action could be needed to ensure the risk is at the ALARP level.

Respectively, it is desirable to get everything prepared and applied well enough to achieve a balance between the costs of responding to conflict risks and the favorable outcomes from this process.

In general, risk management has a wide range of approaches and effective tools in its arsenal. At the same time, four typical reactions [11] are distinguished to be successfully applied in response to the occurrence of a risk situation: avoiding, accepting, mitigating risks, or transferring the risks.

Avoiding Risks, being one of the simplest cardinal ways of reacting to potential risk, involves a complete refusal to make relevant decisions or carry out activities that are accompanied by an unacceptably high level of risk.

Accepting Risks is associated with the conscious taking of the corresponding risk under one's own responsibility and the willingness not to take any measures to protect oneself from it and its consequences. As a rule, this method is used in situations where the degree of risk is within acceptable limits. In this case, the impact on the corresponding risk is either impossible or economically unprofitable, since if the risk actually occurs, it still leads to losses.

Mitigating Risks involves taking preliminary protective measures aimed at appropriately reducing the amount of potential losses. Such steps may include, in particular, training personnel to work in emergency situations, socio-psychological measures to raise risk sensitivity, effective management in the process of implementing risky decisions, etc.

Risk Transferring means the "blurring" of responsibility for the risk and its consequences between different organizations while actually preserving its initial existing level. This method is usually advisable to apply in practice in situations where the impact on the risk by one organization is impossible or economically inefficient and unjustified, but the level of risk in this case is not acceptable for the relevant entity.

In practice the choice of a specific method of responding to risk will depend on various factors, in particular, the characteristics of the risk itself, the parameters of the operating environment, the goals set and the chosen strategy, the manager's propensity for risky decisions. All this must be taken into account in the process of developing and adopting effective risk-oriented management decisions.

Taking into account all the above mentioned information, it is possible to deduce a certain logical objective dependence of the use of the specified common risk responses and

specific levels of escalation of the conflict situation, the culmination of which can lead to significant negative crisis consequences (see table 1).

It should be noted that in practical situations, when the aforementioned methods of responding to the risks of conflict and crisis situations have failed to keep the conflict within the controlled limits of the ALARP Region, it will be necessary to resort to specific approaches and conflict management strategies.

Table 1 – Interdependence between typical risk responses and levels of conflict escalation

Escalation						
<i>Level in Glasl's model</i>	<i>Conflict function</i>	<i>Conflict consequences</i>	<i>Level of costs required to manage</i>	<i>Level in ALARP model</i>	<i>Risk management method</i>	
Hardening or Tension	Constructive	Win-Win	Low	Broadly Acceptable Region	Accepting Risks	
Debates and Polemics				ALARP Region	Mitigating Risks	
Actions, not Words		Win-Loss	Average			
Images and Coalitions						
Loss of Face	Destructive	Loss-Loss	High	Unacceptable Region	Risk Transferring	
Strategies for Threat					Avoiding Risks	
Limited Destruction						
Fragments of Annihilation		Loss-Loss	High	Unacceptable Region		
Together into the Abyss						

Source: completed by the authors

One of the most applied is the classification of approaches to conflict management, consisting of six relevant strategies [8, p. 180]:

- containment strategy (focused on the fact that the parties themselves can manage the conflict);
- process support strategy (focused on working with already established perceptions, relationships, and ways of interaction between the conflicting parties);
- socio-therapeutic support (focused on working at the individual level);

- mediation strategy (useful when the parties can no longer work together to resolve the conflict);
- arbitration (“the arbitrator” offers the parties a pre-prepared solution);
- forceful intervention (here, the will of the participants is no longer taken into account, but the use of power is usually limited to the sphere of disagreements).

In turn, within the framework of the above approaches and strategies, there are some specific methods of management and resolution of conflicts, among which the following can be considered the most widespread and universal [12, pp. 33-34] since they come from relevant modes for responding to conflict situations covered by Thomas-Kilmann Instrument [13]:

- method of adaptation (can be considered as a forced or voluntary step of one of the parties to the confrontation from the struggle through submitting their positions; by refusing to fight, the conflict participant concedes to his/her opponent, completely or partially abandons his/her interests and agrees to his/her dominant role);
- method of avoidance (applied when one of the parties, or both parties, have lost interest in continuing the confrontation when there is doubt about its positive outcome, while the subject of the conflict does not disappear; in its content, this strategy is not aimed at solving the problem, rather we can see here the desire to get out of the conflict with minimal losses);
- method of collaboration (considered the most complex style of behavior, but at the same time the most productive; the essence of cooperation is the search for the most constructive forms of solving problems; the opposing subject of the conflict is no longer considered an opponent, but a partner in finding ways to solve the problem);
- method of compromise (consists in the understanding of the participants in the conflict that the resolution of the disputed issue is possible only through mutual concessions; a necessary factor in using this style of behavior is not only the possibility, but the desire of each party; here it is necessary not only to abandon part of their previously stated demands, but also to recognize, at least partially, the claims of the other party);
- method of competition (recognizes, first of all, the activity of conflicting subjects, independence in choosing the path to achieve their goals, does not set the goal of finding cooperation, participants must have strong-willed qualities; the goal of such a subject is to satisfy, first of all, their own interests at the expense of the interests of others; the method of competition is, in essence, an attempt at rivalry, imposing on the other side solutions that are beneficial to themselves).

In addition, there is a method of stimulating conflict in order to obtain a corresponding positive effect. This approach is interpreted as a type of activity of the management subject aimed at healthy provocation of conflict [14, p. 132], which is advisable to apply to constructive conflicts. Herewith, there may be various means of stimulating conflicts: implementing higher goals (shared, overarching goals); bringing up a problematic issue for public discussion (at a meeting, conference, seminar); criticizing the conflict situation; encouraging competition, and using liaison groups or integrators (individuals who bridge communication gaps between teams); speaking with critical material in the media, etc. However, in the case of stimulating a conflict, the manager must be ready to constructively manage it. This is considered a necessary condition in conflict management, the violation of which, as a rule, leads to sad consequences.

As we can see, some of the above methods are inherent in both the conflict management process and the risk management process. Therefore, it is logical that they can become the basis of a risk management system for conflict and crisis situations.

One way or another, the main requirements for any of the risk management methods for preventing or resolving conflicts should be [15, p. 144]:

- objectivity (when studying and resolving conflicts, it is necessary to rely not on personal ideas, but on specific facts);
- completeness of the study (an analysis of all parties to the conflict should be conducted);
- reliability of the results (all results of the conflict study should be checked repeatedly);
- relevance (the methodology chosen during conflict resolution should be applied only to a specific process or problem);
- cost-effectiveness (the problem should be solved in the shortest possible time and with the least cost).

The defined approaches to the study and resolution of conflict and crisis situations allow to create an appropriate and effective conflict management system within the framework of risk management in the organization. And it is obvious that each organization must determine its own conflict management technology, which should include, among other things, technologies for teaching conflict resolution methods, forming an anti-conflict orientation among employees, developing rules of conduct and procedures for managing conflicts in the team, implementing work stress prevention programs, etc.

Conclusions. Thus, conflict as a social phenomenon constantly exists in all spheres of human life and social relations, manifesting itself in the form of confrontation and contradiction of various elements, when the actual state of affairs does not meet people's expectations. At the same time, there are a number of typical dynamic stages that each conflict goes through in the process of its existence and development.

It is important to understand that despite the external hostility and negative perception of conflict situations, the nature of conflicts lays in them not only destructive, but also constructive functions, which as a result of their application can serve as an impetus for further positive changes.

In turn, the greatest threat is posed by destructive conflicts, which result in significant negative and crisis consequences. Therefore, such conflicts should be the main object of risk management in terms of preventing and regulating conflict and crisis situations in order to keep them within acceptable controlled area.

Herewith, there are many specific methods of risk management and conflict responses, regulation technologies and forms of conflict resolution that meet certain requirements, which ensure the clear implementation and achievement of the main task of conflict and crisis risk management in terms of minimizing negative consequences and contributing to the transformation of conflicts into a positive stimulating factor for the development of the organization.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірник А. М. Основи конфліктології. Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Girnyk-Andrij/publication/340983523_A_M_Girnik_Osnovi_konfliktologii/links/5ea8829fa6fdcc705094f9ac/A-M-Girnik-Osnovi-konfliktologii.pdf
2. Ромадикіна В. С. Конфлікт як соціально-психологічний феномен: спроба філософського осмислення його сутності. Філософія та політологія в контексті сучасної культури. 2014. Випуск 8. С. 107-111. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/382>
3. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 92с. URL: https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/45/90/45908e00-9bcd-4b8f-979e-5cf36404e337/garkavets_volchenko_konflikti_v_osvitnomu_seredovishchi.pdf

4. McFadyen J. Exploring Glasl's model of conflict resolution. Growing Scrum Masters. URL: <https://www.growingscrummasters.com/blog/exploring-glasls-model-of-conflict-resolution/>
5. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу, вип. 40, 2022. С. 22-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366227095_CONFLICT_MANAGEMENT_AT_THE_ENTERPRISE
6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf
7. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54.
8. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. Випуск # 10 / 2017. С. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
9. Coster P. (2024). What does ALARP mean? Worksafe UK. URL: <https://www.worksafe.uk.com/risk-assessment/what-does-alarp-mean/>
10. Hurst J., McIntyre J., Tamauchi Y., Kinuhata H., and Kodama T. (2019). A summary of the 'ALARP' principle and associated thinking. Journal of Nuclear Science and Technology. Vol. 56, No. 2, pp. 241-253. URL: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00223131.2018.1551814?src=getfr&utm_source=sciedirect_contenthosting&getft_integrator=sciedirect_contenthosting
11. Vicente V. (2024). 10 types of risk management strategies to follow. AuditBoard. URL: <https://auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies>
12. Кравчук Ю. О., Шутяк І.А. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. SWorldJournal. Issue 7 / Part 5. 2021. Pp. 32–35. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>
13. Thomas K., Kilmann R. Take the Thomas-Kilman conflict mode instrument (TKI). URL: <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki/>
14. Kanova O., Kryvobok K., Omarov E. Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Volume 9. № 2, pp. 128 – 133. URL: ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a21.pdf
15. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 168 с. URL: <https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/111775/dEYMgVyF2oQMwrEwf0OHCw/Конфліктологія%20та%20теорія%20переговорів.pdf>

REFERENCES

1. Hirnyk, A. M. (2010). Fundamentals of Conflictology. Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy". 222 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Girnyk-Andriy/publication/340983523_A_M_Girnik_Osnovi_konfliktologii/links/5ea8829fa6fdcc705094f9ac/A-M-Girnik-Osnovi-konfliktologii.pdf
2. Romadykina, V. S. (2014). Conflict as a socio-psychological phenomenon: an attempt of a philosophical understanding of its essence. *Philosophy and political science in the context of modern culture*. Issue 8. Pp. 107-111. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/382>

3. Garkavets, S.O., Volchenko, L.P. (2020). Conflicts in the educational environment: diagnostics and practice of resolution: teaching and methodological manual. Kharkiv: Madrid Printing House. 92 p. URL: https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/45/90/45908e00-9bcd-4b8f-979e-5cf36404e337/garkavets_volchenko_konflikti_v_osvitnomu_seredovishchi.pdf
4. McFadyen, J. Exploring Glasl's model of conflict resolution. *Growing Scrum Masters*. URL: <https://www.growingscrummasters.com/blog/exploring-glasls-model-of-conflict-resolution/>
5. Achkasova, L. M., Vodolazhskaya, T. O., Beketov, Yu. O. (2022). Conflict management at the enterprise. *Economics of the transport complex*, Issue 40. Pp. 22-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366227095_CONFLICT_MANAGEMENT_AT_THE_ENTERPRISE
6. Gerasina, L. M., Trebin, M. P., Vodnik, V. D., and others (2012). Conflictology: a textbook. Kh.: Pravo. 128 p. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf
7. Nazarov, N. K. (2014). Conflicts at the enterprise: definition, causes, types. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Issue 5 (2). Pp. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2014_5%282%29_54
8. Bilovodska, O. A., Kyrychenko, T. V. (2017). Conflict management in the human potential management system of enterprises. *Economy and Society*. Issue # 10. Pp. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
9. Coster, P. (2024). What does ALARP mean? Worksafe UK. URL: <https://www.worksafe.uk.com/risk-assessment/what-does-alarp-mean/>
10. Hurst, J., McIntyre, J., Tamauchi, Y., Kinuhata, H., and Kodama, T. (2019). A summary of the 'ALARP' principle and associated thinking. *Journal of Nuclear Science and Technology*. Vol. 56, No. 2, pp. 241-253. URL: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00223131.2018.1551814?src=getfr&utm_source=sciencedirect_contenthosting&getfr_integrator=sciencedirect_contenthosting
11. Vicente, V. (2024). 10 types of risk management strategies to follow. AuditBoard. URL: <https://auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies>
12. Kravchuk, Yu. O., Shutyak, I. A. (2021). Conflicts in organizations and methods of their resolution. *SWorldJournal*. Issue 7 / Part 5. Pp. 32-35. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>
13. Thomas, K., Kilmann, R. Take the Thomas-Kilmann conflict mode instrument (TKI). URL: <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>
14. Kanova, O., Kryvobok, K., Omarov, E. (2024). Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 9. № 2, pp. 128 – 133. URL: ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a21.pdf
15. Yakhno, T. P., Kurevina, I. O. (2012). Conflictology and the theory of negotiations. Textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. 168 p. URL: <https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/111775/dEYMgVyF2oQMwrEwf0OHCw/Конфліктологія%20та%20теорія%20переговорів.pdf>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.11

УДК 330.34:338.245.6

JEL Classification: F 20, F 35, F 42, E 60, O 10

Постоловський В.О.,

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0001-9905-4097

v.postolovskyi@donnu.edu.ua**РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ
КРАЇН КОЛИШНЬОЇ ЮГОСЛАВІЇ**

Стаття досліджує ключову роль Європейської Спільноти у процесі повоєнного відновлення країн колишньої Югославії після руйнівних конфліктів 1990-х років. Оцінено економічні, промислові та людські втрати внаслідок військового конфлікту в зазначених країнах. Проведено аналіз основних інструментів та механізмів, за допомогою яких ЄС здійснював підтримку регіону, включаючи стратегічні ініціативи, такі як План стабілізації та асоціації (SAP), та програми фінансової допомоги, спрямовані на відновлення інфраструктури, економічну стабілізацію та інституційні реформи. Особливу увагу приділено впливу європейської інтеграційної перспективи на внутрішні перетворення в країнах Західних Балкан, включаючи Боснію і Герцеговину, Хорватію та інші. Досліджуються галузеві аспекти підтримки ЄС, зокрема у відновленні економіки, розвитку демократичних інститутів та наближенні законодавства до європейських стандартів. На основі аналізу успіхів та викликів у процесі відновлення колишньої Югославії, зроблено висновки щодо потенційних уроків та підходів для майбутньої участі ЄС у відновленні інших постконфліктних територій, зокрема України.

Ключові слова: економічний розвиток, воєнні втрати, повоєнне відновлення, Європейський Союз, Україна.

Рис. – 1, Табл. – 1, Літ. – 14

V. Postolovskyi,

PhD student,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0001-9905-4097

v.postolovskyi@donnu.edu.ua**THE ROLE OF THE EUROPEAN COMMUNITY IN THE POST-WAR
RECONSTRUCTION OF THE COUNTRIES OF THE FORMER YUGOSLAVIA**

The article examines the key role of the European Community in the post-war reconstruction of the countries of the former Yugoslavia after the devastating conflicts of the 1990s. The economic, industrial and human losses resulting from the military conflict in the mentioned countries are assessed. The main instruments and mechanisms through which the EU supported the region were analyzed: strategic initiatives such as the Stabilization and Association Plan (SAP), financial assistance programs aimed at infrastructure reconstruction, economic stabilization and institutional reforms. Particular attention is paid to the impact of the European integration perspective on internal transformations in the countries of the

Western Balkans, including Bosnia and Herzegovina, Croatia and others. Sectoral aspects of EU support are examined: the economies' reconstruction, the democracy's institutions development and the approximation of legislation to European standards. Based on an analysis of the successes and challenges in the reconstruction process of the former Yugoslavia, conclusions are drawn regarding potential lessons and approaches for future EU involvement in the reconstruction of other post-conflict territories, in particular Ukraine.

Keywords: economic development, war losses, post-war reconstruction, European Union, Ukraine.

Fig. – 1, Tabl. – 2, Ref. – 14.

Постановка проблеми. Російська військова агресія завдала колосальних збитків фізичній інфраструктурі України, включаючи житлові будинки, транспортні шляхи, енергетичні об'єкти, лікарні, школи тощо. Це призвело до значного падіння економіки, руйнування виробничих потужностей, втрати робочих місць та порушення логістичних ланцюжків. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, біженців, демобілізованих військовослужбовців та людей, які втратили роботу, створюють значні соціальні виклики. Оцінка демографічних втрат є вкрай важливою для дієвого повоєнного відновлення. Програма реконструкції повинна передбачати створення нових робочих місць та підтримку для цих категорій населення.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є вивчення ролі Європейського Союзу у повоєнному відновленні країн колишньої Югославії. Досвід післявоєнних реконструкцій в інших країнах свідчить про важливість безпеки, стратегічного планування та сильного керівництва для досягнення успіху. При розробці плану відбудови необхідно приділити значну увагу стимулюванню приватних інвестицій у малий та середній бізнес, а також створенню нових робочих місць для тих, хто втратив роботу через війну, для мігрантів, що повернуться, та для ветеранів. Це ставить на перший план необхідність оцінки демографічних втрат країни в результаті збройного конфлікту. У контексті міжнародної співпраці та історичного досвіду, цінним є приклад країн Західних Балкан, які пережили значні втрати після розпаду Югославії. Країни колишньої Югославії пройшли через руйнівні міжетнічні конфлікти у 1990-х роках, що призвели до значних людських та матеріальних втрат, подібно до ситуації в Україні. Міжнародна спільнота, зокрема Європейська, відіграла значну роль у відновленні постраждалих країн. Вивчення їхнього шляху відновлення, з його успіхами та помилками, може надати Україні важливий досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські дослідники приділяють багато уваги досвіду повоєнного відновлення: світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні вивчають В. Ляшенко та Є. Чеботарьов [1], питання особливостей повоєнного відновлення промисловості України досліджує Ю. Кіндзерський [2], на досвід повоєнного відновлення економіки країн балканського регіону звертають увагу Шульд С. та Луцків О. [3, 4].

Виклад основного матеріалу.

Ключовими завданнями післявоєнної відбудови є відновлення та розбудова інфраструктури, необхідної для життєдіяльності суспільства та подальшого економічного зростання. Програма реконструкції також має бути спрямована на відродження промисловості шляхом активного впровадження інноваційних технологій, що потребуватиме доступного кредитування для модернізації чи відновлення промислових підприємств. Загалом, відбудова має охоплювати фізичний, економічний, соціальний та інституційний аспекти.

Розглядаючи історичні приклади підготовки та реалізації програм післявоєнної відбудови за підтримки міжнародних партнерів, цінним для України є досвід Західних

Балкан. Шість країн цього регіону – Боснія і Герцеговина, Косово, Чорногорія, Північна Македонія, Хорватія та Сербія – зазнали значних людських та матеріальних втрат внаслідок розпаду Югославії. Найбільших руйнувань зазнала Боснія і Герцеговина, яка втратила близько 100 тисяч життів. Наприкінці війни її промислове виробництво впало до чверті довоєнного рівня, а безробіття сягнуло 40%. Загальні збитки для економіки БіГ оцінювалися в \$50-70 млрд, тоді як ВВП 1996 р. склав лише \$3,6 млрд. Завершення військових дій у колишній Югославії відбулося у 1995 році завдяки низці міжнародних угод та резолюцій [4].

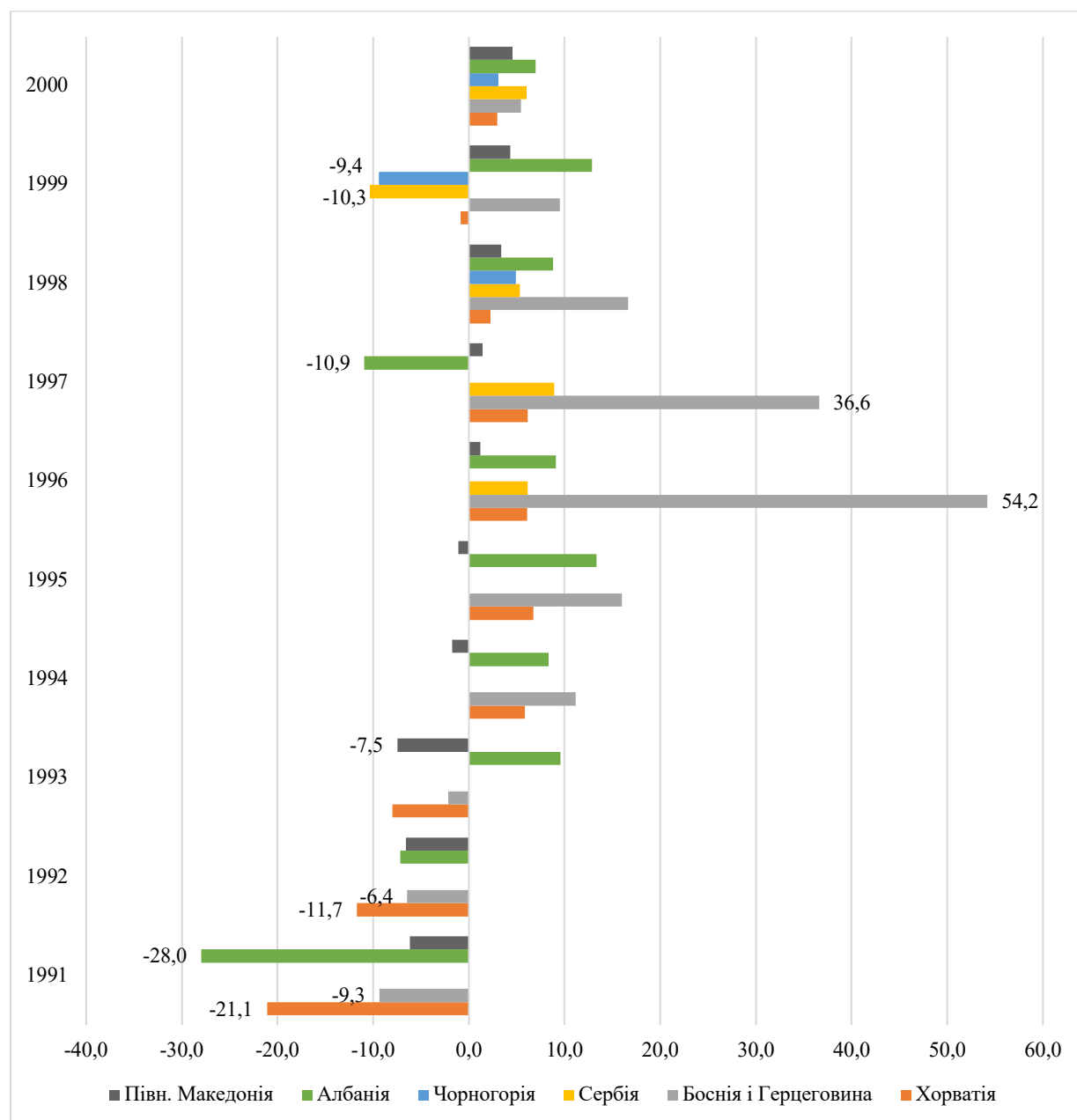


Рис. 1. Темпи приросту ВВП країн колишньої Югославії, % до попереднього року, 1991-2000 рр.

Важливою проблемою, на яку звертають увагу дослідники воєнних конфліктів, є суттєва різниця в даних про смертність, що подаються різними джерелами. Частково це пояснюється тим, що різні дослідники використовують різні набори даних, відбір яких базується на їхніх власних міркуваннях та підходах. (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість померлих унаслідок воєнних конфліктів на Балканах, за країнами

Країна	База даних, роки				
	UCDP	OWD	OWD	RDC	Nation Naster
	1991-2001	1991-2001	1991-2012	1992-1995	1992-2001
Боснія і Герцеговина	53 956	27 428	27 432	102 307	
Північна Македонія	81	151	214	...	...
Сербія	8 793	9 422	9 577	...	...
Словенія	0	28	28	...	...
Хорватія	5 458	6 868	6 910	...	3 641
Чорногорія	0	2	2	...	...

Джерело [5]

Також важливим аспектом є надійність інформації у відібраних джерелах. Хоча непрямі смерті становлять значну частку людських втрат, існує концептуальна складність у проведенні межі між непрямыми смертями, спричиненими конфліктом, і смертями, спричиненими іншими факторами. Наприклад, попри те, що голод часто супроводжує війни, його виникнення і масштаби можуть бути зумовлені рівнем санітарії чи відсутністю потрібної транспортної інфраструктури [5].

Варто підкреслити, що непрямі втрати зазвичай складно піддаються точній оцінці. Як зазначає Світовий банк, це призвело до активних дискусій щодо приблизної кількості загиблих. Це питання залишатиметься суперечливим і делікатним через розбіжності в джерелах даних та методах дослідження, а також через значний пропагандистський чи юридичний вплив таких оцінок. Адже судові переслідування на міжнародному рівні або використання гуманітарної допомоги можуть залежати від даних про кількість загиблих цивільних осіб внаслідок війни. [6, с. 3-4]

У спробі стимулювати народжуваність та пом'якшити наслідки демографічного спаду, уряд Хорватії впроваджував низку фінансових ініціатив, спрямованих на підтримку сімей з дітьми. Одним із ключових заходів стало збільшення одноразових виплат при народженні дитини, що мало на меті зменшити фінансовий тягар на новоспечених батьків у перші, найбільш витратні місяці життя малюка. Крім того, було підвищено розмір щомісячної допомоги по догляду за дитиною, забезпечуючи стабільнішу фінансову підтримку для батьків, які тимчасово не працюють або працюють неповний робочий день, опікуючись дитиною.

Усвідомлюючи проблему значної еміграції, особливо серед молодого та працездатного населення після вступу до Європейського Союзу, Хорватія також розробила програми для повернення емігрантів. Ці ініціативи включали надання фінансових стимулів для тих хорватів, які вирішували повернутися на батьківщину та започаткувати власний бізнес. Передбачалася підтримка у вигляді грантів, пільгових кредитів або допомоги в адаптації та пошуку житла, щоб полегшити реінтеграцію колишніх емігрантів у хорватське суспільство та економіку [7].

Сербія підійшла до питання підтримки сімей більш комплексно, запровадивши широкий спектр заходів підтримки сім'ї. Одним із ключових елементів стала система

диференційованої фінансової допомоги при народженні дитини, де розмір виплати зростає залежно від кількості народжених дітей. Така політика мала на меті заохотити сім'ї мати більше дітей. Крім того, уряд Сербії реалізував програми субсидування житла для молодих сімей, щоб полегшити їм придбання власного житла, що є важливим фактором при прийнятті рішення про народження дітей. Також були розроблені програми підтримки зайнятості для батьків, спрямовані на полегшення їх повернення на ринок праці після декретної відпустки та забезпечення балансу між роботою та сімейними обов'язками.

Особливу увагу Сербія приділяла заохоченню народжуваності в сільській місцевості, де демографічна ситуація часто є більш критичною через відтік молоді до міст. Для підтримки сімей з дітьми, які проживають у сільських районах, були розроблені спеціальні програми, що могли включати додаткові фінансові виплати, допомогу в розвитку сільського господарства або покращення інфраструктури та соціальних послуг у цих регіонах [8].

Подібно до багатьох інших країн Балканського регіону, Албанія також вдавалася до фінансових стимулів для народження дітей. Загальна тенденція полягала у наданні одноразових виплат сім'ям при народженні дитини як одного з інструментів демографічної політики. Метою цих виплат було часткове покриття початкових витрат, пов'язаних з появою нового члена сім'ї.

Уряд Чорногорії зосередив свої зусилля на підтримці молодих сімей, розглядаючи забезпечення стабільних та сприятливих умов для їхнього життя як важливий фактор у вирішенні демографічних проблем. Ключовим напрямком стала розробка програм, спрямованих на забезпечення доступного житла для молодих пар та сімей з дітьми. Це могло включати пільгові умови кредитування, державні субсидії на придбання або будівництво житла, а також розвиток соціального житла. Крім того, вживалися заходи для покращення загальних умов життя молодих сімей, включаючи розвиток інфраструктури, покращення доступу до якісної освіти та медичного обслуговування [9].

У довгостроковій перспективі Північна Македонія робила акцент на інвестиціях в освіту та молодь, розглядаючи це як ключовий фактор у боротьбі з еміграцією та створенні сприятливого середовища для майбутнього демографічного розвитку. Зусилля були спрямовані на покращення якості освіти на всіх рівнях, підвищення її конкурентоздатності на міжнародному рівні та приведення у відповідність до потреб ринку праці. Також реалізовувалися програми підтримки молоді, включаючи гранти на навчання, стажування, підтримку молодіжних ініціатив та розвиток молодіжної інфраструктури. Метою цих заходів було створення кращих можливостей для самореалізації молодих людей в країні, зменшення їхньої мотивації до еміграції та залучення кваліфікованих фахівців.

Для подолання наслідків війни балканські країни здійснили низку інституційних реформ, спрямованих на євроінтеграцію та залучення міжнародної фінансової допомоги. Ключовими нововведеннями стали План стабілізації та асоціації (SAP), започаткований ЄС у 1999 році для забезпечення миру, економічного розвитку та підготовки до вступу в Євросоюз, а також створення Агентств з управління міжнародною допомогою, що координували взаємодію з донорами у формуванні та реалізації програм повоєнної відбудови. Розроблений Європейським Союзом План стабілізації SAP для країн Західних Балкан (Албанії, Боснії та Герцеговини, Косово, Північної Македонії, Сербії та Чорногорії) після війни 1992-1995 рр. та асоціації до ЄС і провадження розроблених для колишніх соціалістичних країн програм передвступної підготовки (насамперед, PHARE) та спеціально розроблена для Балкан Програма повоєнного відновлення OBNOVA (з сербської «відбудова»), значною мірою не

спрацювали. Більш ефективно Програму OBNOVA втілено на прикладі Північної Македонії та Чорногорії [1].

Фінансовою основою повоєнної відбудови країни слугували кошти міжнародної допомоги від держав-донорів (США, Німеччини, Велика Британія, Франція), а також Світового банку, МВФ, ЄБРР, USAID, Міжнародної групи управління та благодійних ініціатив [10]. За період 1996-2005 років сукупна міжнародна фінансова підтримка Боснії і Герцеговини сягнула 9 млрд доларів США, причому в перші роки обсяги допомоги перевищували 20% ВВП, а в розрахунку на особу коливалися від \$140 до \$279, що сприяло швидкій відбудові базової інфраструктури [11].

Кошти ЄБРР та Світового банку спрямовувалися на найбільш постраждалі сектори: транспорт, енергетику, сільське господарство, охорону здоров'я, соціальний захист та екологію. Додатковими джерелами фінансування були гранти, що домінували серед офіційної допомоги та до 2005 року склали \$5,95 млрд (82% від загального обсягу), програми підтримки ЄС (PHARE для підготовки до вступу, SAPARD для сільського розвитку, OBNOVA для громадянського суспільства, співробітництва та відбудови), а також неурядові та добровільні організації, які активно співпрацювали з місцевою владою у відновленні інфраструктури, розвитку культури та громадянського суспільства.

З точки зору успішного подолання економічних втрат та ефективної євроінтеграції, для України цікавим буде досвід Хорватії. На початку 1990-х років хорватські виробники та постачальники послуг втратили значну частину ринків збуту, що становили половину їхнього виробництва. Навіть без війни розпад Югославії призвів би до скорочення ринків, але, ймовірно, не такого різкого. Війна ускладнила пошук нових ринків і перерозподіл ресурсів, що призвело до збільшення витрат. Крім того, війна зруйнувала туристичну галузь, яка могла б компенсувати втрати виробництва. Таким чином, конфлікт перетворив потенційний економічний спад на глибоку кризу.

Економічний розвиток Хорватії протягом 90-х років можна розглядати як приклад складної трансформації, що відбувалася в умовах війни та розпаду Югославії. З одного боку, країна мала відносно сприятливі стартові умови, успадковані від соціалістичної Югославії, зокрема розвинену промисловість та туристичний сектор. З іншого боку, війна за незалежність, що тривала з 1991 по 1995 роки, завдала значних збитків економіці та інфраструктурі, створивши надзвичайно несприятливе середовище для реформ [12].

Успішні аспекти трансформації економіки Хорватії:

- масштабна приватизація: попри воєнні дії, Хорватія здійснила широку приватизацію державного майна. На початку 90-х років частка приватного сектора становила близько 30%, а наприкінці десятиліття зросла до 80%. Це сприяло розвитку ринкової економіки та залученню приватних інвестицій.

- стабілізація економіки: після періоду гіперінфляції, коли місячні темпи інфляції досягали майже 30% у вересні 1993 року, уряд Хорватії запровадив успішну програму стабілізації. Це призвело до швидкого зниження інфляції та встановлення цінової та валютної стабільності.

- лібералізація цін та ринків: було проведено дерегулювання цін на житло, енергоносії та продукти харчування, що усунуло спотворення ринку та сприяло конкуренції. Процентні ставки стали ринковими, а фінансовий сектор був відкритий для іноземних інвестицій.

- реформа фінансового сектору: фінансова система Хорватії була успішно відновлена та приватизована. Залучення іноземних стратегічних партнерів сприяло модернізації банківського сектору та покращенню фінансових послуг.

- інституційні реформи: Хорватія провела ряд важливих інституційних реформ, включаючи лібералізацію внутрішньої та міжнародної торгівлі, запровадження податку на додану вартість та підготовку до пенсійної реформи. Було створено законодавчу базу для функціонування ринкової економіки [13].

Цей багатогалузевий проєкт був спрямований на соціально-економічне відновлення регіонів Хорватії, які найбільше постраждали від війни, так званих «територій особливої державної турботи». В рамках проєкту надавалися гранти для підтримки малих і середніх підприємств, створення нових робочих місць, збільшення доходів населення, розмінування територій та зменшення регіональної нерівності.

Відразу після закінчення війни Хорватія розпочала процес відновлення, щоб компенсувати матеріальні збитки. Для цього було прийнято закон, який дозволяв тимчасово використовувати покинуте майно для проживання переміщеним особам та біженцям.

Згодом, коли Хорватія почала організовувати повернення сербської меншини, питання власності стало ключовим. Щоб вирішити цю проблему, у 2002 році були внесені зміни до закону, які встановили терміни для виселення тимчасових мешканців та повернення майна законним власникам.

Однак, процес виселення відбувався повільно, тому у 2003 році уряд Хорватії почав виплачувати компенсації власникам, чиє майно не було повернуто вчасно [14].

Для відновлення економічної стабільності Хорватії міжнародні організації, зокрема Світовий банк, надавали суттєву підтримку через проєкт CSERP, спрямований на соціально-економічне відновлення постраждалих від війни регіонів. Паралельно, Хорватія розпочала відбудову, прийнявши закон про тимчасове використання покинутого майна та згодом організувавши повернення сербської меншини, що супроводжувалося вирішенням питань власності. Для забезпечення житлом переміщених осіб було створено Агентство нерухомості та Державний житловий фонд, а фінансування відбудови здійснювалося з державного бюджету, коштів Хорватського банку реконструкції та розвитку, внесків громадян, цільових облігацій, міжнародної допомоги, фонду колишньої Югославії та благодійних пожертв [13].

Хорватія активно прагнула до членства в ЄС та НАТО, демонструючи конструктивну співпрацю та виконуючи рекомендації міжнародних експертів, зокрема в питаннях прав людини. Однак, після вступу до ЄС у 2013 році, у звітах з'явилися занепокоєння щодо дискримінації за етнічною ознакою та регресу демократичних процесів. Це породжує припущення, що прогрес у цих сферах був мотивований виключно прагненням до членства, і після досягнення цієї мети уряд втратив інтерес до подальших реформ. Водночас, інші євроінтеграційні процеси, такі як запровадження євро, свідчать про успішну інтеграцію Хорватії в економічну систему ЄС.

Висновки. Досвід повоєнного відновлення країн колишньої Югославії демонструє ключову роль Європейського Союзу як основного рушія інституційних змін та важливого джерела фінансової допомоги. Запровадження Плану стабілізації та асоціації (SAP) стало стратегічним інструментом ЄС для забезпечення миру, стимулювання економічного розвитку та підготовки країн регіону до майбутньої інтеграції. Ця ініціатива визначала напрям реформ та сприяла наближенню законодавства балканських країн до норм ЄС.

Створення Агентств з управління міжнародною допомогою, хоча і було національною ініціативою, часто відбувалося за підтримки та у координації з Європейською Комісією, що забезпечувало ефективнішу взаємодію з донорами, серед яких сам ЄС відігравав значну роль. Фінансова допомога від країн-членів ЄС (Німеччини, Великої Британії, Франції) та через інституції ЄС (ЄБРР) була критично

важливою для відновлення базової інфраструктури та підтримки ключових секторів економіки, особливо в найбільш постраждалій Боснії і Герцеговині.

Програми підтримки ЄС, такі як PHARE, SAPARD та OBNOVA, мали різну спрямованість – від підготовки до вступу та розвитку сільського господарства до відбудови інфраструктури та налагодження співробітництва. Їхнє впровадження, хоча й з різним ступенем ефективності (як показав приклад SAP), свідчило про довгострокове залучення ЄС до процесу стабілізації та розвитку регіону.

Досвід Хорватії є показовим у контексті євроінтеграції. Активне прагнення країни до членства в ЄС слугувало потужним стимулом для проведення масштабних економічних та інституційних реформ, включаючи приватизацію, стабілізацію, лібералізацію та реформування фінансового сектору. Це підкреслює значний вплив перспективи членства в ЄС на внутрішні трансформації у повоєнний період.

Водночас, досвід Хорватії після вступу до ЄС також вказує на потенційні виклики щодо збереження динаміки реформ після досягнення стратегічної мети. Проте, участь в економічній системі ЄС, зокрема через запровадження євро, свідчить про глибоку інтеграцію та довгострокову зацікавленість ЄС у стабільності та процвітанні регіону.

Загалом, роль ЄС у повоєнному відновленні країн колишньої Югославії була визначальною, охоплюючи політичну підтримку, інституційне сприяння та значну фінансову допомогу. Цей досвід підкреслює потенційну важливість активної та стратегічної участі Європейського Союзу у майбутньому відновленні України, враховуючи як інструменти попередньої підготовки до членства, так і пряму фінансову та технічну допомогу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ляшенко, В. І., Чеботарьов Є. В. «Світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні», *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ*, (3 (73), 2024, с. 122–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-122-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131)
2. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 101-117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>. (дата звернення: 01.05.2025)
3. Шульц С., Луцків О. Досвід повоєнного відновлення економіки країн Балканського регіону: фінансові та структурні особливості. . Історія нар. госп-ва та екон. думки України. 2023. Вип. 56. С. 62-80. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2023.56.062> (дата звернення: 20.04.2025)
4. Шульц С.Л., Луцків О.М., Шульц Е.П. Стратегічні пріоритети економічної політики повоєнних країн Балканського регіону. *Економіка та право*. 2023. № 4. С. 57-67. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.057> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Гладун. О., Пугачова М. Демографічні втрати балканських країн унаслідок воєн. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 3 (57). С. 3-23. <https://doi.org/10.15407/dse2024.03.003> (дата звернення: 11.04.2025).
6. Guha-Sapir D., D'Aoust O. World Development Report 2011. Demographic and Health Consequences of Civil Conflict. Background Paper. World Bank. Open Knowledge Repository. October 2010. 47 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/846241468332341893/pdf/620300WP0Demog0BOX0361475B00PUBLIC0.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
7. Wankiewicz P. The vanishing Balkans. The region's demographic crisis. *Centre For Eastern Studies*. N. 647. 2025. URL:

https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW_Commentary_647.pdf (дата звернення: 11.04.2025)

8. Bonifazi C., Mamolo M. Past and Current Trends of Balkan Migrations. *Espace, Populations, Societes*. 2004. №3. С. 519-531. URL: <https://journals.openedition.org/eps/356?file=1> (дата звернення: 11.04.2025)

9. Lukic T. Stojasavljevic R. Durdev B. Nad I. Dercan B. Depopulation In The Western Balkan Countries. *European Journal of Geography*. Volume 3, Issue 2. С. 6-23. URL: https://eurogeojournal.eu/articles/Lukic,%20Stojasavljevic%20et%20al,%20Depopulation_FI_NAL.pdf (дата звернення: 10.04.2025)

10. Post-war reconstruction of economy: case studies. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/01/postwar-reconstruction-of-economy-en.pdf>. (дата звернення: 20.04.2025)

11. Mending Bosnia's post-war communities. Website. 2007. URL: <https://reliefweb.int/report/bosnia-and-herzegovina/mendingbosnias-post-war-communities>. (дата звернення: 22.04.2025)

12. The Impact of the War 1991 – 1995 on the Croatian Economy – A Contribution to the Analysis of War Economies. The Freiberg Working Paper. №14. 2005. URL: https://www.econstor.eu/obitstream/10419/22512/1/schoenfelder_14_2005.pdf (дата звернення: 10.04.2025)

13. Post Conflict Reconstruction. World Bank. 2011. URL: <https://reliefweb.int/report/croatia/post-conflict-reconstruction> (дата звернення: 15.04.2025)

14. Understanding Reform: the Case of Croatia. *The wiiw Balkan Observatory Working Papers*. № 033. November 2003. URL: <https://wiiw.ac.at/understanding-reform-the-case-of-croatia-dlp-3287.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)

REFERENCES

1. Liashenko, V., Chebotarov, I. Svitovyi dosvid povoiennoho vidnovlennia: dialektyka implementatsii ta adaptatsii v Ukraini. [The World Experience of Post-War Recovery: the Dialectic of Implementation and Adaptation in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic herald of the Donbas*, (3 (73), 2024, 122–131. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-122-131](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131) [in Ukrainian]

2. Kindzerskyi, Yu. (2022). Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Postwar recovery of Ukraine's industry: challenges and features of policy]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 32 (2), pp. 101-117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101> [in Ukrainian].

3. Shults S., Lutskev O. The experience of post-war economic recovery of the countries of the Balkan region: financial and structural features. *History of economics and economic thought of Ukraine*. 2023. Is. 56. P. 62-80. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2023.56.062> [in Ukrainian]

4. Shults S., Lutskev O., Shults E. Stratehichni priorityty ekonomichnoi polityky povoiennykh krain Balkanskoho rehionu. [Strategic priorities of economic policy of post-war countries of the Balkan region]. *Ekonomika ta pravo [Economics and law]*. 2023. No 4. С. 57-67. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.057>. [in Ukrainian]

5. Hladun, O., Puhachova M. Demohrafichni vtraty balkanskykh krain unaslidok voien. [Demographic losses of Balkan countries due to wars]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. [Demography and social economy]*. 2024. № 3 (57). С. 3-23. <https://doi.org/10.15407/dse2024.03.003>. [in Ukrainian]

6. Guha-Sapir D., D'Aoust O. World Development Report 2011. Demographic and Health Consequences of Civil Conflict. Background Paper. World Bank. Open

- Knowledge Repository. October 2010. 47 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/846241468332341893/pdf/620300WP0Demog0BOX0361475B00PUBLIC0.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
7. Wankiewicz P. The vanishing Balkans. The region's demographic crisis. *Centre For Eastern Studies*. N. 647. 2025. URL: https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW_Commentary_647.pdf (дата звернення: 11.04.2025)
8. Bonifazi C., Mamolo M. Past and Current Trends of Balkan Migrations. *Espace, Populations, Societes*. 2004. №3. C. 519-531. URL: <https://journals.openedition.org/eps/356?file=1> (дата звернення: 11.04.2025)
9. Lukic T. Stojasavljevic R. Durdev B. Nad I. Dercan B. Depopulation In The Western Balkan Countries. *European Journal of Geography*. Volume 3, Issue 2. C. 6-23. URL: https://eurogeojournal.eu/articles/Lukic,%20Stojasavljevic%20et%20al,%20Depopulation_FINAL.pdf
10. Post-war reconstruction of economy: case studies. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/01/postwar-reconstruction-of-economy-en.pdf>.
11. Mending Bosnia's post-war communities. (2007). Website. Retrieved from: <https://reliefweb.int/report/bosnia-and-herzegovina/mendingbosnias-post-war-communities>.
12. The Impact of the War 1991 – 1995 on the Croatian Economy – A Contribution to the Analysis of War Economies. The Freiberg Working Paper. №14. 2005. URL: https://www.econstor.eu/obitstream/10419/22512/1/schoenfelder_14_2005.pdf
13. Post Conflict Reconstruction. World Bank. 2011. URL: <https://reliefweb.int/report/croatia/post-conflict-reconstruction>
14. Understanding Reform: the Case of Croatia. *The wiiw Balkan Observatory Working Papers*. № 033. November 2003. URL: <https://wiiw.ac.at/understanding-reform-the-case-of-croatia-dlp-3287.pdf>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.12

УДК 351.72:336.02

JELClassification: H 11, E 62

Прямухін Н. В.

доктор економічних наук, професор кафедри політології та державного управління
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0003-0788-7399

e-mail: n.priamukhina@donnu.edu.ua

Титаренко О. А.

здобувач ступеня доктора філософії
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3341-3787>

e-mail: o.tytarenko@donnu.edu.ua

**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

У статті розглянуто сучасні теоретико-методологічні підходи до формування інституційного та правового підґрунтя фіскального регулювання економічної безпеки держави. Постановка проблеми зумовлена зростанням загроз фінансовій стабільності на тлі геополітичних викликів, пандемій, воєнних дій і структурної трансформації економіки. Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел засвідчив, що існуючі моделі фіскального регулювання недостатньо ефективно забезпечують інституційну відповідальність, прозорість управління державними фінансами та довгострокову макроекономічну стійкість. Метою статті є систематизація інституційних компонентів і правових механізмів фіскальної політики в контексті підвищення рівня економічної безпеки держави. У межах дослідження проаналізовано структуру інституційного механізму, охарактеризовано функції органів державної влади, визначено роль фіскальних інструментів (податки, бюджетні трансфери, боргові операції) у запобіганні кризовим явищам. Особливу увагу приділено оцінці правових основ фіскального регулювання, включаючи положення Конституції України, Бюджетного, Податкового кодексів, а також норм міжнародного права. У статті обґрунтовано, що ефективне фіскальне регулювання економічної безпеки потребує інституційної узгодженості, підвищення якості правового забезпечення, впровадження превентивних антикризових інструментів та посилення контролю над стратегічними потоками публічних фінансів. У висновках запропоновано шляхи підвищення результативності фіскального впливу через інституційні інновації та адаптацію національного законодавства до сучасних викликів глобальної економіки.

Ключові слова: економічна безпека, інституційний механізм, правові основи, держава, фіскальне регулювання економічної безпеки, інструменти фіскального регулювання, національна безпека.

Рис. 2, Табл. 1, Літ. 15.

Priamukhina N.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Political Science and Public
Administration, Vasyl Stus Donetsk National University
ORCID ID: 0000-0003-0788-7399

e-mail:

Tytarenko O.

Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3341-3787>

e-mail:

INSTITUTIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF FISCAL REGULATION OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY

The article examines current theoretical and methodological approaches to forming the institutional and legal foundations of fiscal regulation aimed at ensuring the economic security of the state. The relevance of the research is determined by the increasing threats to financial stability caused by geopolitical tensions, pandemics, military conflicts, and structural transformations in national economies. The analysis of domestic and international scientific literature has revealed that existing fiscal regulation models insufficiently ensure institutional accountability, transparency in public finance management, and long-term macroeconomic sustainability. The purpose of the article is to systematize the institutional components and legal mechanisms of fiscal policy in the context of strengthening economic security. The research analyzes the structure of the institutional mechanism, outlines the functions of state authorities, and identifies the role of fiscal instruments (taxes, budgetary transfers, debt operations) in crisis prevention. Particular attention is given to assessing the legal framework of fiscal regulation, including the Constitution of Ukraine, the Budget and Tax Codes, and relevant norms of international law. The study substantiates that effective fiscal regulation of economic security requires institutional coherence, high-quality legal support, the implementation of preventive anti-crisis instruments, and strengthened control over strategic flows of public finances. The conclusions offer directions for improving the effectiveness of fiscal influence through institutional innovation and adaptation of national legislation to contemporary global economic challenges.

Keywords: economic security, institutional mechanism, legal framework, state, fiscal regulation of economic security, instruments of fiscal regulation, national security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій, воєнної агресії проти України, посилення внутрішньоекономічних ризиків та зростаючої нестабільності світових ринків постає нагальна потреба в ефективному фіскальному регулюванні, що здатне не лише забезпечити макроекономічну стабільність, а й гарантувати належний рівень економічної безпеки держави. Економічна безпека, як ключовий елемент національної безпеки, істотно залежить від стану публічних фінансів, спроможності держави формувати і розподіляти бюджетні ресурси, реагувати на виклики кризи, уникати фіскального дисбалансу та підтримувати довіру до інституцій.

Попри те, що в Україні сформовано систему основних органів, відповідальних за фіскальне регулювання (Міністерство фінансів, Державна податкова служба, Державна аудиторська служба, Рахункова палата тощо), а також закладено низку правових норм у Конституції України, Бюджетному та Податковому кодексах, чинне законодавство не завжди забезпечує комплексність, узгодженість і стратегічну ефективність. Водночас інституційна взаємодія органів влади часто ускладнена дублюванням функцій, браком прозорості та підзвітності, відсутністю єдиного бачення

в аспектах фіскальної політики й безпеки. Суттєвим викликом є й недостатня адаптація вітчизняної фіскальної моделі до стандартів ЄС у межах процесів євроінтеграції.

Таким чином, проблематика дослідження інституційних та правових засад фіскального регулювання економічної безпеки держави є вкрай актуальною, вимагає наукової систематизації, виявлення суперечностей і розробки підходів до удосконалення правових та управлінських механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фіскального регулювання в контексті забезпечення економічної безпеки є предметом уваги багатьох вчених-економістів, правознавців і управлінців, які досліджують механізми впливу фіскальної політики на стійкість державних фінансів, інституційну спроможність держави та запобігання фінансовим загрозам.

Серед вітчизняних дослідників варто виокремити праці А. Загороднього, В. Геєця, І. Луніної, Л. Тарангул, О. Кириленка, які обґрунтовують концепцію фінансової безпеки як складової економічної безпеки держави та аналізують ефективність податкової й бюджетної політики. У працях Н. Резнік, О. Вишневського, Ю. Іванова значна увага приділяється питанням правового регулювання публічних фінансів, а також реформуванню фіскального простору України в умовах європейської інтеграції.

З-поміж зарубіжних авторів важливими є дослідження М. Танзі (M. Tanzi), В. Вагнера (W. Wagner), Р. Масгрейва (R. Musgrave), Дж. Стігліца (J. Stiglitz), які розглядають функції фіскальної політики як інструменту забезпечення сталого розвитку, соціальної рівності та фінансової стабільності. Праці ОЕСР, МВФ та Світового банку висвітлюють сучасні тренди в інституційному оформленні фіскальної архітектури, впровадженні фіскальних правил, аудиті ефективності державних видатків, а також уніфікації податкової політики задля зменшення глобальних економічних ризиків.

Водночас, попри наявність численних наукових публікацій, комплексне вивчення саме інституційно-правових аспектів фіскального регулювання економічної безпеки на перетині економіки, права та державного управління залишається недостатньо опрацьованим, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях у цій сфері.

Метою статті є систематизація інституційних компонентів і правових механізмів фіскальної політики в контексті підвищення рівня економічної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. Фіскальне регулювання як складова державної економічної політики є ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки країни, оскільки визначає рівень мобілізації та перерозподілу фінансових ресурсів, необхідних для підтримки макроекономічної стабільності, соціального добробуту та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. На економічну безпеку безпосередньо впливає багато чинників, які трансформують та деформують її, зокрема, податкова політика, оскільки фіскальна спроможність держави залежить від ефективності збору податків, а стабільна та прогнозована податкова система дозволяє фінансувати оборонний, соціальний, медичний і освітній сектори, що є критично важливим для економічної безпеки. Інша особливість податкової політики, що впливає на досліджувану категорію – диверсифікація джерел доходів бюджету, яка зменшує ризики, пов'язані з моноджерельністю (наприклад, надмірною залежністю від ПДВ або податків із заробітної плати). Прогресивність податків і боротьба з тінізацією забезпечують соціальну справедливість, підвищують легітимність податкової системи та здійснюють опосередкований вплив на економічну безпеку країни.

Економічна безпека підпадає під потужний вплив бюджетної політики через збалансованість бюджету і контроль дефіциту, що є основою для фіскальної стійкості.

Надмірний дефіцит бюджету створює загрозу фінансової незалежності та підвищує ризик зовнішнього впливу через боргові зобов'язання. Пріоритетне фінансування секторів критичної інфраструктури (оборона, енергетика, медицина, кібербезпека) гарантує функціонування базових елементів національної безпеки. Водночас антикризове резервування та стабілізаційні фонди є важливими для запобігання економічним потрясінням і пом'якшує реагування на надзвичайні ситуації (війна, пандемія, глобальні кризи). Очевидним є те, що прозорість і підзвітність державних фінансів зміцнює довіру до фіскальної системи, знижує рівень корупції та сприяє підвищенню ефективності витрат. Важливим елементом фіскального регулювання є інституційні засади, зокрема: наявність національної стратегії економічної безпеки з фіскальним виміром, координація між центральними і місцевими органами влади у питанні розподілу повноважень і ресурсів, інтеграція цифрових технологій у фіскальні процеси (електронне адміністрування податків, е-бюджетування), що забезпечує прозорість та оперативність.

Розглянемо складові фіскального регулювання економічної безпеки держави.

Фіскальне регулювання виконує системоутворюючу роль у формуванні та підтриманні економічної безпеки. Його складові охоплюють комплекс взаємопов'язаних інструментів, механізмів і заходів, спрямованих на досягнення фінансової стабільності, протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також забезпечення стійкості державних інститутів. Наведемо основні складові фіскального регулювання економічної безпеки держави:

1) податкова політика – стабільність податкової системи забезпечує передбачуваність та довіру бізнесу і громадян до держави; оптимальне податкове навантаження запобігає надмірному фіскальному тиску, який призводить до тінізації економіки; прогресивність та соціальна справедливість формує баланс між доходами різних верств населення та зменшує соціальну нерівність; удосконалення адміністрування та цифровізація податкових процесів зменшують тінізацію економіки, а диверсифікація податкових надходжень – залежність бюджету від окремих джерел (наприклад, експортно-сировинної ренти);

2) бюджетна політика – збалансованість державного бюджету забезпечує зниження дефіциту й макроекономічну стабільність; раціональне бюджетне планування, орієнтоване на середньо- та довгострокові цілі забезпечує пріоритетне фінансування критично важливих сегментів (оборона, охорона здоров'я, енергетика, освіта, інфраструктура); інструментами запобігання і протидії кризовим ситуаціям слугують бюджетне резервування та створення стабілізаційних фондів, а прозорість і підзвітність бюджетних рішень формує довіру до фіскального управління;

3) боргова політика – контроль за рівнем державного боргу здійснюється через боргову безпеку та уникнення дефолтних ризиків; раціональна структура боргових зобов'язань забезпечує оптимальний баланс між внутрішнім та зовнішнім боргом, строками погашення, валютною складовою; ефективне управління борговими ресурсами реалізується через використання позик на інвестиційні цілі;

4) перерозподіл бюджетних ресурсів – справедливий механізм розподілу між регіонами зменшує територіальні диспропорції, забезпечує рівний доступ до базових послуг; соціальні трансферти діють як інструменти зменшення бідності, підтримки малозабезпечених і зміцнення соціальної стабільності;

5) контроль та моніторинг публічних фінансів – зовнішній та внутрішній аудит забезпечує ефективність та законність використання бюджетних коштів; антикорупційні інструменти у фіскальній сфері запобігають розкраданню та нецільовому витрачання коштів; громадський контроль і відкритість даних забезпечують залучення громадськості до процесу ухвалення фіскальних рішень;

6) інституційне забезпечення – створює систему фіскальних органів, які формують основу для реалізації та провадження політики економічної безпеки; національна стратегія фіскальної безпеки (до 2025 року) – актуальний документ, який визначав пріоритети, ризики та напрями державної фіскальної політики, що поряд з інтеграцією цифрових технологій (систем електронного адміністрування податків і витрат) підвищує ефективність регулювання [1];

7) міжнародна взаємодія – співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (МВФ, Світовий банк, ЄС) формує основу для доступу до технічної допомоги, кредитів, експертизи; участь у міжнародних ініціативах діє проти ухилення від оподаткування, зокрема, BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) [2], а гармонізація фіскального законодавства з міжнародними забезпечує управління боргом.

Фіскальне регулювання, як один із провідних інструментів державної політики, тісно пов'язане з правовим забезпеченням. Економічна безпека держави визначається як стан захищеності національної економіки від внутрішніх та зовнішніх загроз, який забезпечує стале соціально-економічне зростання, державний суверенітет та добробут населення. Правові основи фіскального регулювання ЕБ формують нормативно-правову базу, яка визначає межі, механізми, принципи і відповідальність у сфері бюджетної, податкової, боргової політики тощо.

Правові основи фіскального регулювання економічної безпеки держави мають комплексний, багаторівневий характер, охоплюючи конституційні, кодексні, спеціальні та міжнародні норми. Їх ефективне функціонування забезпечує не лише стабільність фінансової системи, а й створює умови для протидії загрозам економічній безпеці, сталого розвитку та довіри до державної влади. Правові основи розглядаємо за рівнями.

Конституційний рівень. Конституція України є базовим актом, який закладає фундаментальні принципи фіскального регулювання. Зокрема: ст. 95 – визначає, що бюджетна система ґрунтується на засадах справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства; ст. 132 – закріплює принцип збалансованості бюджетної системи; ст. 67 – встановлює обов'язок кожного сплачувати податки і збори в порядку і розмірах, визначених законом [3].

Бюджетне законодавство. Бюджетний кодекс України [4]: встановлює правила формування, виконання, контролю й аудиту бюджету; визначає бюджетну дисципліну, управління дефіцитом, держборгом; сприяє забезпеченню бюджетної стійкості як одного з ключових факторів фінансової безпеки; закріплює норми про фінансову централізацію/децентралізацію, що впливає на регіональну економічну безпеку. Бюджетне законодавство України, зосереджене в основному в Бюджетному кодексі (2001 р. з наступними змінами), є ключовим інструментом реалізації фіскальної політики та забезпечення економічної безпеки держави. Воно визначає принципи складання, розподілу, виконання та контролю за використанням публічних фінансів.

Податкове законодавство. Податковий кодекс України [5]: встановлює систему, принципи та процедури оподаткування; визначає види податків, ставки, об'єкти, платників, порядок адміністрування; створює умови для забезпечення фіскальної стійкості та легального наповнення бюджету; спрямований на протидію тінізації економіки, яка є загрозою економічній безпеці. Податковий кодекс також формує інституційний фундамент діяльності контролюючих органів (ДПС, ДМС) – ключових елементів державного апарату, які забезпечують моніторинг і захист фіскальної безпеки. Податкове законодавство є ключовим елементом фіскальної системи держави, безпосередньо впливаючи на формування доходної частини бюджету, стимулювання економіки, соціальну справедливість та інвестиційний клімат.

Законодавство про публічні фінанси та держборг. Проект Закону України «Про державний борг та гарантований державою борг» [6]: визначає правові засади регулювання боргових зобов'язань; встановлює допустимі межі та інструменти боргового фінансування; регламентує порядок контролю, обслуговування та реструктуризації боргу; забезпечує боргову безпеку як складову фінансової стійкості. Закон України «Про Рахункову палату» [7]: гарантує прозорість, підзвітність і ефективність витрачання публічних коштів.

Закони та підзаконні акти у сфері економічної безпеки. Закон України «Про національну безпеку України» [8] (ст. 5, 6): включає економічну безпеку до основних напрямів державної політики безпеки; визнає фіскальні ризики як загрозу національній безпеці; передбачає необхідність координації між секторами (фінанси, податки, правоохоронна діяльність).

Міжнародно-правові акти та інтеграційні угоди. Угода про асоціацію з ЄС [9]: стимулює гармонізацію фіскального законодавства України з європейськими стандартами; зобов'язує Україну впроваджувати принципи прозорості, протидії ухиленню від оподаткування та боротьби з відмиванням коштів; Меморандуми з МВФ, Світовим банком: передбачають правові зобов'язання держави щодо фіскальних реформ; забезпечують зовнішній моніторинг фіскальної дисципліни.

Інституційна правова база. Фіскальне регулювання економічної безпеки базується на діяльності та нормативних повноваженнях таких органів: Міністерство фінансів України – формування фіскальної політики; Державна податкова служба України – адміністрування податків; Державна митна служба – фіскальний контроль зовнішньоекономічних потоків; Рахункова палата – зовнішній аудит бюджету; Національний банк України – макрофінансова стабільність.

Розглянемо детальніше *інституційні основи фіскального регулювання економічної безпеки держави*. Актуальність їх дослідження зумовлена зростаючою роллю ефективного державного управління в умовах політичної нестабільності, фінансових криз і зовнішньоекономічних викликів. Стабільність економічної системи значною мірою залежить від здатності інституційного середовища забезпечити передбачуване, справедливе та гнучке фіскальне регулювання, що дозволяє державі як акумулювати необхідні ресурси, так і стимулювати розвиток пріоритетних секторів економіки. У контексті глобалізації та зростання взаємозалежності фінансових ринків, якісна координація між фіскальними інститутами, зокрема Міністерством фінансів, податковими органами, Рахунковою палатою, центральним банком та законодавчими структурами, набуває критичного значення. Саме інституційна спроможність держави оперативно адаптувати фіскальні інструменти до нових викликів і ризиків визначає рівень її економічної безпеки, а отже, і здатність забезпечувати національні інтереси у довгостроковій перспективі. У розгорнутому вигляді інституційний механізм фіскального регулювання економічної безпеки держави наведено на рис. 1.

З рисунку видно, що інституційний механізм фіскального регулювання економічної безпеки держави достатньо потужний і розгалужений, але інституції цього механізму швидше дотичні до регулювання економічної безпеки, аніж безпосередньо на неї впливають. Важливим також є той факт, що внутрішнє регулювання економічної безпеки і підходи до нього всередині країни впливають на зовнішні прояви такого регулювання. Це важливо враховувати при здійсненні стратегічних досліджень щодо фіскального регулювання економічної безпеки держави.

Розглянемо інструментарій, за допомогою якого інституційний механізм здійснює фіскальне регулювання економічної безпеки держави всередині країни. Взаємодія інструментарію дозволяє державі підтримувати фінансову стабільність,

прозору податкову систему, стратегічне інвестування та соціальну справедливість, що є базовими умовами економічної безпеки всередині країни.

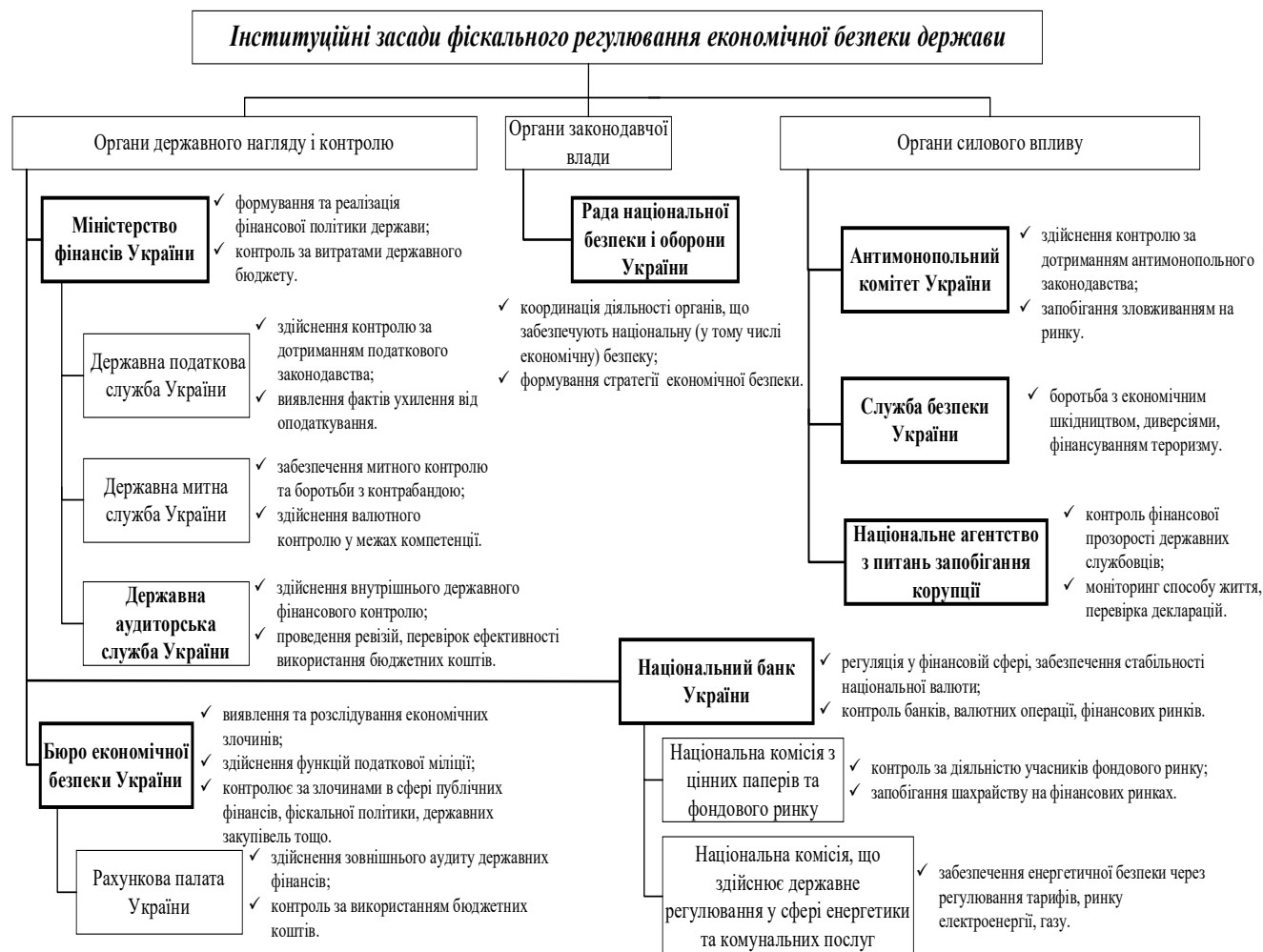


Рисунок 1. Інституційний механізм фіскального регулювання економічної безпеки держави

Джерело: сформовано автором за джерелом [10]

Наведемо розгорнутий перелік таких інструментів, систематизуючи їх на рівні чотирьох груп: податкові, бюджетні інструменти, фіскальні стабілізатори, фіскальна прозорість і аудит. Розглянемо ці групи.

Податкові інструменти:

1) податкова політика:

- встановлення ставок податків, пільг і преференцій для стратегічних галузей;
- прогресивне оподаткування доходів для зменшення соціальної нерівності;
- впровадження екологічних та цифрових податків як механізмів впливу на поведінку бізнесу;

2) контроль за податковими надходженнями:

- застосування цифрових технологій у фіскальному контролі (електронні чеки, онлайн-каси);
- боротьба з тіньовою економікою, ухиленням від сплати податків;

3) фінансова децентралізація:

- надання місцевим бюджетам частини податкових надходжень для зміцнення фінансової самостійності громад.

Бюджетні інструменти:

- 1) формування та реалізація державного бюджету;
 - пріоритетне фінансування секторів, що впливають на економічну безпеку: охорона здоров'я, енергетика, оборона, цифрова інфраструктура;
- 2) цільові державні програми:
 - програми підтримки малого та середнього бізнесу;
 - інвестиції в інновації, освіту, технології;
 - дотації та субсидії для вразливих категорій населення;
- 3) управління державним боргом:
 - контроль за обсягом запозичень та обслуговуванням боргу з метою збереження макрофінансової стабільності.

Фіскальні стабілізатори:

- 1) автоматичні стабілізатори, такі як податки з доходів та соціальні виплати, що змінюються залежно від економічної ситуації без потреби в ухваленні нових рішень.

Фіскальна прозорість і аудит:

- 1) системи внутрішнього та зовнішнього аудиту бюджетних витрат;
- 2) громадський контроль, відкриті дані про використання бюджетних коштів.

Проілюструємо умовну вагу основних інструментів інституційного механізму фіскального регулювання економічної безпеки держави. Найбільшу роль відіграють бюджетна та податкова політика, а також державний фінансовий контроль (рис. 2).

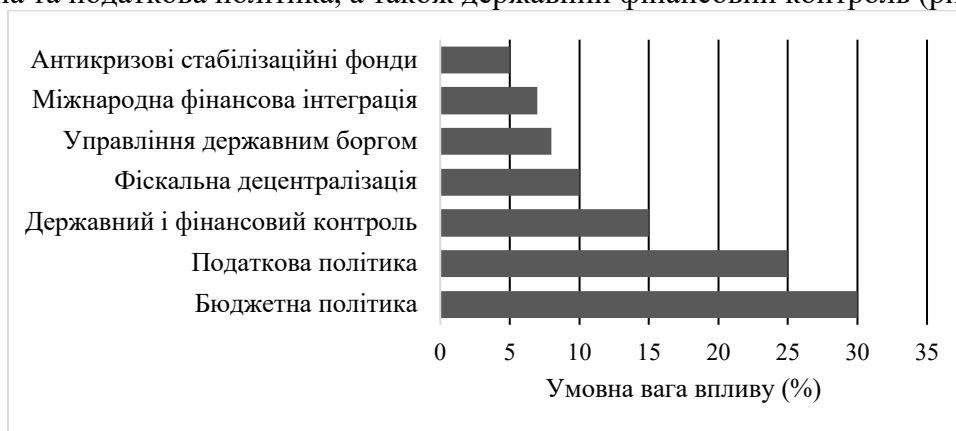


Рисунок 2. Вага основних інструментів інституційного механізму фіскального регулювання економічної безпеки держави

Джерело: сформовано автором за джерелами [11, 12, 13, 14]

Діаграма візуалізує співвідношення вагомості ключових інструментів, що застосовуються в межах інституційного механізму фіскального регулювання. Вона умовно відображає, наскільки кожен інструмент впливає на забезпечення економічної безпеки держави, ґрунтуючись на оцінках експертів, частоті застосування та масштабах ефективності (таблиця 1)

Таблиця 1.

Умовна вага ключових інструментів, що застосовуються в межах інституційного механізму фіскального регулювання економічної безпеки держави (%)

Інструмент	Умовна вага (%)	Пояснення
Податкова політика	30%	Основний важіль формування бюджетних доходів, впливу на бізнес-активність, детінізацію та перерозподіл ресурсів
Бюджетна політика	20%	Ключова для планування та реалізації державних видатків, підтримки пріоритетних сфер (оборона, охорона здоров'я, освіта)
Боргове регулювання	15%	Впливає на стійкість фінансової системи через керованість внутрішнім і зовнішнім боргом
Фіскальний контроль та аудит	10%	Забезпечує прозорість, законність і ефективність управління публічними фінансами
Інституційна координація (Кабмін, Мінфін, ВРУ, Рахункова палата тощо)	10%	Забезпечує цілісність фіскального управління на різних рівнях влади
Міжнародне фіскальне співробітництво	5%	Визначає інтеграцію України в глобальні фінансові інституції та адаптацію до стандартів ЄС
Цифровізація публічних фінансів	5%	Посилює ефективність адміністрування податків, прозорість фінансових потоків
Антикризові фіскальні механізми (резервні фонди, стабілізаційні програми)	5%	Мають значення в періоди шоків і нестабільності, але використовуються епізодично

Сформовано автором за джерелами [14, 15]

Найбільшу інституційну вагу мають податкова та бюджетна політика, оскільки вони безпосередньо формують фіскальну спроможність держави. Разом з тим, боргове управління та контрольні функції стають дедалі більш критичними в умовах дефіциту бюджету та потреби в зовнішньому фінансуванні. Важливість цифровізації та міжнародного співробітництва поступово зростає як передумова трансформації системи управління публічними фінансами.

Висновки. В результаті дослідження інституційних та правових основ фіскального регулювання економічної безпеки держави можемо зробити такі висновки:

1) з'ясовано, що фіскальне регулювання є не лише інструментом акумуляції доходів бюджету, але й стратегічним механізмом впливу на стабільність соціально-економічної системи. У сучасних умовах воно виконує ключову роль у забезпеченні фінансової суверенності, макроекономічного балансу та адаптивності національної економіки до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зокрема в умовах глобальної нестабільності, воєнної агресії та загроз трансформаційного характеру;

2) розглянуто структуру інституційного механізму фіскального регулювання, яка є багаторівневою системою з вертикально інтегрованими та горизонтально взаємодіючими органами: законодавчими, виконавчими, контролюючими,

аналітичними та міжнародними. Обґрунтовано, що ефективність цього механізму значною мірою залежить від рівня інституційної узгодженості, прозорості прийняття фінансальних рішень та рівня цифровізації процесів публічного управління;

3) сформовано правову рамку фінансального регулювання економічної безпеки, яка включає конституційні положення, галузеві кодекси (Бюджетний, Податковий), спеціальні закони про публічні фінанси, державний борг, фінансальний контроль, а також міжнародні конвенції та угоди. Виявлено, що законодавче поле демонструє тенденцію до фрагментарності та інерційності, що потребує цілісного оновлення через прийняття комплексного законодавчого акту з фінансальної безпеки;

4) визначено, що існує потреба в гармонізації внутрішньої фінансальної політики з кращими практиками Європейського Союзу в частині середньострокового бюджетного планування, прозорості управління борговими зобов'язаннями, цифрового обліку публічних фінансів та створення незалежних фінансальних рад, які виступають додатковими інструментами стратегічного моніторингу фінансальної стійкості;

5) проаналізовано, що серед інструментів інституційного впливу на фінансальне регулювання вирішальне значення мають податково-бюджетна політика, державні фінансові інтервенції (субсидії, дотації, державні інвестиції), стратегічне управління боргом, а також механізми антикризового фінансування. Водночас виявлено недостатнє використання таких інструментів, як фінансальне стимулювання інноваційної діяльності, податкове моделювання ризиків та застосування превентивного фінансального аналізу;

6) обґрунтовано, що інституційна модель фінансального регулювання має базуватися на принципах системності, відповідальності, прогнозованості, транспарентності та підзвітності. У межах цього підходу важливо забезпечити сталий інституційний розвиток, зокрема через оновлення фінансального законодавства, зміцнення кадрового потенціалу органів публічних фінансів, упровадження індикаторів фінансальної безпеки та створення єдиного національного центру моніторингу фінансових загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рішення Ради Національної Безпеки і Оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» від 11 серпня 2021 року. *LIGA 360*. [електронний ресурс]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS35837> (дата звернення 28.05.2025).

2. Що таке BEPS? Розуміння основ міжнародного податкового планування. *GLS*. [електронний ресурс]. URL: <https://gls.co.ua/sho-take-beps/> (дата звернення 28.05.2025).

3. Конституція України. Текст. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.

4. Бюджетний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. ст.572.

5. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14. ст.112.

6. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про державний борг та гарантований державою борг" URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GF6NX00A>

7. Закон України «Про Рахункову палату». *LIGA 360*. [електронний ресурс]. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t150576?an=1&ed=2020_01_14

8. Закон України «Про національну безпеку України». *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. ст.241.

9. Угода про асоціацію. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. [електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
10. Власюк О.С. Економічна безпека держави : монографія. Львів : Апріорі, 2013. 836 с.
11. Власюк О. С. Актуальні проблеми фінансової безпеки України в умовах посткризової трансформації : монографія. Київ : НІСД, 2014. 432 с.
12. Баранецька О. В. Фіскальна безпека держави: концептуальні засади та шляхи забезпечення : дис... канд. економ. наук : 21.04.01. Тернопіль. 2014. 232 с.
13. Стеценко С. П. Економічна безпека: сутність і структура. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2013. С. 104-106.
14. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник : Державне управління*. №1 (7). 2021. С. 66-82.
15. Дацко О. Забезпечення економічної безпеки України: соціально-гуманітарний вимір : дис. ... д-р екон. наук : 08.00.03 Львів, 2021. 636 с.

REFERENCES

1. National Security and Defense Council of Ukraine. (2021, August 11). *Pro Stratehiiu ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku* [On the Strategy of Economic Security of Ukraine until 2025]. LIGA 360. <https://ips.ligazakon.net/document/MUS35837> (In Ukrainian)
2. GLS. (n.d.). *Shcho take BEPS? Rozuminnia osnov mizhnarodnoho podatkovoho planuvannia* [What is BEPS? Understanding the basics of international tax planning]. <https://gls.co.ua/sho-take-beps/> (In Ukrainian)
3. President of Ukraine. (n.d.). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (In Ukrainian)
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Biudzhetni kodeks Ukrainy* [Budget Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (50–51), Article 572. (In Ukrainian)
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2011). *Podatkovyi kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (13–14), Article 112. (In Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). *Poiiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy "Pro derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh"* [Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On State Debt and State-Guaranteed Debt"]. <https://ips.ligazakon.net/document/GF6NX00A> (In Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *Zakon Ukrainy "Pro Rakhunkovu palatu"* [Law of Ukraine "On the Accounting Chamber"]. LIGA 360. https://ips.ligazakon.net/document/t150576?an=1&ed=2020_01_14 (In Ukrainian)
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Zakon Ukrainy "Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy"* [Law of Ukraine "On National Security of Ukraine"]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (31), Article 241. (In Ukrainian)
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (n.d.). *Uhoda pro asotsiatsiiu* [Association Agreement]. Unified web portal of executive authorities. <https://www.kmu.gov.ua> (In Ukrainian)
10. Vlasjuk, O. S. (2013). *Ekonomichna bezpeka derzhavy: Monohrafiia* [Economic security of the state: Monograph]. Lviv: Apriori. (In Ukrainian)
11. Vlasjuk, O. S. (2014). *Aktualni problemy finansovoi bezpeky Ukrainy v umovakh postkryzovoi transformatsii: Monohrafiia* [Current problems of financial security of Ukraine in the conditions of post-crisis transformation: Monograph]. Kyiv: NISD. (In Ukrainian)
12. Baranetska, O. V. (2014). *Fiskalna bezpeka derzhavy: Kontseptualni zasady ta shliakhy zabezpechennia* [Fiscal security of the state: Conceptual foundations and ways of ensuring] (Candidate's thesis, Ternopil). (In Ukrainian)

13. Stetsenko, S. P. (2013). Ekonomichna bezpeka: Sutnist i struktura [Economic security: Essence and structure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (24), 104–106. *(In Ukrainian)*
14. Hnatenko, V. (2021). Osnovni skladovi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Main components of the economic security of the state]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (1)7, 66–82. *(In Ukrainian)*
15. Datsko, O. (2021). *Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Sotsialno-humanitarnyi vymir* [Ensuring economic security of Ukraine: Socio-humanitarian dimension] (Doctoral dissertation, Lviv). *(In Ukrainian)*

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.13

УДК 331.5:004.738.5(100)

JELClassification: F66, J24, O33, O15, J21

Омельченко В.Я.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та фінансів

Навчально-науковий інститут управління

Маріупольського державного університету

ORCID 0000-0002-1437-747X

v.omelchenko@mu.edu.ua**Горбашевська М.О.**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та фінансів

Навчально-науковий інститут управління

Маріупольського державного університету

m.gorbachevskaya@mu.edu.ua

ORCID 0000-0002-7612-5593

Лелюк О.Ю.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки праці

Маріупольський державний університет

ORCID 0000-0002-6122-867X

o.leliuk@mu.edu.ua**МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Статтю присвячено дослідженню трансформації міжнародного ринку праці під впливом процесів глобальної цифровізації економіки. Встановлено, що в умовах глобалізації формування планетарного ринку праці супроводжується посиленням процесів міжнародної міграції, зміною світового трудових ресурсного ландшафту. Визначено, що міграційні трансформації формують базовий конструкт трудових ресурсного забезпечення на всіх рівнях. Наголошено, що зміни в структурі міжнародного ринку праці визначаються швидкістю проникнення цифрових технологій у різні сегменти економічної діяльності. Проаналізовано характер змін в системі міжнародного ринку праці під впливом цифровізації, описано ефекти цифровізації на міжнародному ринку праці. Досліджено вплив цифровізації на якісні характеристики робочої сили, зроблено висновок, що навчання впродовж життя стає ординарною професійною ознакою і необхідною опцією персональної конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці. Відзначено прояви значного структурного дисбалансу на міжнародному ринку праці в умовах глобалізації, констатовано, що напрями відповідних структурних змін прямо кореспондуються з кваліфікаційним компонентом. Підкреслено, що характерною ознакою розвитку міжнародного ринку праці в умовах глобальної цифровізації є поява нових форм зайнятості, поширення нестандартної зайнятості. Проаналізовано позитивні та негативні наслідки утвердження нових форм зайнятості. Констатовано підвищення уваги міжнародних компаній до якісних параметрів робочої сили як основи розвитку бізнес-діяльності в умовах глобалізації.

Ключові слова: міжнародний ринок праці, міжнародна міграція, цифровізація, цифрові технології, глобалізація, зайнятість, нові форми зайнятості, світовий поділ праці, міжнародні компанії.

Рис. – 3, Табл. – 6, Літ. – 16.

Omelchenko V.Ya.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department Management and Finance
Educational and Scientific Institute of Management of Mariupol State University

ORCID 0000-0002-1437-747X

v.omelchenko@mu.edu.ua

Horbachevska M.O.

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and
Finance

Educational and Scientific Institute of Management of Mariupol State University

ORCID 0000-0002-7612-5593

m.gorbachevskaya@mu.edu.ua

Leliuk O.Yu.

PhD in Economic Sciences, Senior Lecturer of Department of Labor Economics
Mariupol State University

ORCID 0000-0002-6122-867X

o.leliuk@mu.edu.ua

INTERNATIONAL LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

This article investigates the transformation of the international labor market under the influence of global economic digitalization processes. It establishes that, in the context of globalization, the formation of a planetary labor market is accompanied by intensified international migration and changes in the global labor resource landscape. The study determines that migration transformations form the basic construct for labor resource provision at all levels.

It's emphasized that changes in the structure of the international labor market are determined by the speed at which digital technologies penetrate various segments of economic activity. The article analyzes the nature of these changes in the international labor market system under the influence of digitalization and describes the effects of digitalization on this market. It examines the impact of digitalization on the qualitative characteristics of the workforce, concluding that lifelong learning is becoming a common professional attribute and a necessary option for personal competitiveness in the international labor market.

The article notes significant structural imbalances in the international labor market amidst globalization, stating that the directions of relevant structural changes directly correlate with the qualification component. It's highlighted that a characteristic feature of the international labor market's development under global digitalization is the emergence of new forms of employment and the proliferation of non-standard employment. The positive and negative consequences of establishing these new forms of employment are analyzed.

The study confirms an increased focus by international companies on the qualitative parameters of the workforce as a basis for business development in the context of globalization.

Keywords: international labor market, international migration, digitalization, digital technologies, globalization, employment, new forms of employment, international division of labor, international companies.

Fig. – 3, Table. – 6, Ref. – 16.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку міжнародного ринку праці характеризується небаченими раніше трансформаціями, спричиненими технічною компонентою розвитку світової економіки. Структурні зміни в системі світового поділу праці, що спостерігаються протягом останніх десятиліть, відбуваються під впливом переформатування механізмів продукування економічного результату, серед

яких провідне місце займає цифровізація економіки, яка набула глобального характеру протягом історично короткого періоду.

Під впливом цифровізації ординарні процеси глобалізації економіки доповнюються якісними змінами інтелектуального плану, що змінює парадигму функціонування і розвитку міжнародного ринку праці, формування конкурентоспроможності на всіх рівнях відбувається в контексті вирішення питання трудових ресурсного забезпечення. Висуваються особливі вимоги до кваліфікаційних характеристик робочої сили, здатної до використання цифрових переваг економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Новітні аспекти розвитку міжнародного ринку праці на етапі глобалізації становлять напрям аналітичного опрацювання ряду міжнародних організацій – United Nations (UN) [1], International Labor Organization (ILO) [2], Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) [3] та ін.

Наукове опрацювання розвитку міжнародного ринку праці є напрямом досліджень багатьох вчених: питання глобальних трансформацій системи трудових ресурсного забезпечення досліджують С. Калініна, С. Ланська та ін. [4], розвиток міжнародного ринку праці в умовах глобалізації вивчає В. Кудлай [5], трансформаційні аспекти розвитку міжнародного ринку праці в умовах цифровізації аналізує Т. Кім [6], інноваційні аспекти зайнятості в умовах цифровізації економіки є предметом аналізу Т. Немченко і Б. Дивизинюк [7] тощо.

Водночас множинність трансформаційних проявів міжнародного ринку праці в умовах глобалізації з урахуванням трансформаційного впливу діджиталізації на систему трудових ресурсного забезпечення зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі, що визначає змістовне спрямування статті.

Метою роботи є систематизація трансформаційних проявів в системі міжнародного ринку праці з урахуванням глобального впливу процесів цифровізації світової економіки.

Виклад основного матеріалу. Глобалізаційні трансформації у світовій економіці спричиняють системні зміни міжнародного ринку праці, які супроводжуються структурними перетвореннями під впливом цифровізації світогосподарського розвитку.

Міжнародний ринок праці в контексті розвитку сучасної інформаційно-комунікаційної парадигми перебуває на етапі зміни структури попиту та пропозиції людського капіталу [5, с. 14]. Поєднання у часі процесів глобалізації і діджиталізації світового економічного простору сприяє посиленню відкритості національних ринків праці, створенню умов безбар'єрного переміщення робочої сили.

На сучасному етапі можна виділити такі чинники розвитку міжнародного ринку праці: [8, с. 73]

- демографічна трансформація – обумовлює склад робочої сили;
- технологічні зміни – одна з основних детермінант зростання продуктивності економіки;
- глобалізація – змушує країни, та корпорації сконцентруватись на продукуванні конкурентних переваг, що викликає наслідки для формування конкретних навичок працівників;
- конкуренція за персонал – призводить до збільшення монетарної та соціальної мотивації з метою втримати висококваліфікований персонал.

Під впливом глобалізації міжнародний ринок праці набуває планетарного характеру. Одночасно формування глобального ринку праці супроводжується рядом викликів: [9, с. 69]

- нестача кваліфікованих працівників – найгостріший виклик, що призводить до втрат продуктивності і зменшення доходу;
- розрив у навичках – невідповідність між навичками, якими володіють працівники і навичками, необхідними роботодавцям;
- демографічні проблеми – нестача робочої сили змушує підприємства бути більш адаптивними та інклюзивними стосовно працівників.

Глобальний характер міжнародного ринку праці відзначається посиленням процесів міжнародної міграції. Протягом 1960-2020 рр. чисельність мігрантів у світі зросла більше ніж в 4 рази. За даними ООН, за останні шість десятиліть кількість міжнародних мігрантів у світі зросла майже в 4 рази, досягнувши 281 млн у 2020 р. З кожних 30 людей у світі одна є мігрантом [1].

Основу частину міграційних переміщень складає міжнародна трудова міграція. За даними МОП, у 2022 р. трудові мігранти становили 4,7% світового обсягу робочої сили, 68,4% з них працювали в країнах з високим рівнем доходу [2], ключовим сектором використання праці мігрантів є сфера послуг.

На сучасному етапі міжнародна міграція є, передусім, економічним феноменом, внаслідок чого міжнародні переміщення робочої сили можуть мати різноспрямовані економічні наслідки та призводити до виникнення комплексу переваг і викликів як у країнах походження, так і в країнах призначення мігрантів [4, с. 418].

Глобальні міграційні трансформації є домінантною ознакою сучасного етапу світогосподарського розвитку, визначаючи базовий конструкт трудоресурсного забезпечення на всіх рівнях і призводячи до змін в системі світового поділу праці. Глобальні трудоресурсні асиметрії, що є відображенням кількісно-структурної невідповідності у планетарній трудоресурсній системі в демографічному і міграційному вимірі, формують комплекс новітніх викликів для національних ринків праці [10, с. 102]. Під впливом міжнародної міграції змінюється світовий трудоресурсний ландшафт.

Загалом характер сучасних трудоресурсних переміщень є пов'язаним, перш за все, з глобальними змінами в технологічному укладі світової економіки. При цьому зміни в структурі міжнародного ринку праці, обсягах і параметрах попиту-пропозиції робочої сили визначаються швидкістю проникнення цифрових технологій у різні сегменти міжнародного ринку праці.

За наявними прогнозами, ключовими чинниками розвитку міжнародного ринку праці в найближчому майбутньому будуть виступати такі: [5, с. 16]

- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, діджиталізація економіки;
- професійний рівень працівників, їх персональні фахові компетенції;
- формування нових форм і видів зайнятості;
- підвищення гнучкості та мобільності робочої сили.

Діджиталізація всіх сфер економіки суттєво впливає на зміст праці (табл. 1), формуючи з огляду на природу свого функціонування, нову економічну парадигму, визначальним для якої є домінування інтелектуального капіталу, утвердження цифрових платформ та екосистем, використання інновацій. Цифрові ресурси стають основоположними в контексті забезпечення конкурентоспроможності на всіх рівнях. Цифрове середовище стимулює створення інновацій, які в свою чергу зумовлюють змістовні зрушення на ринку праці, впливаючи на організацію праці, структуру зайнятості та характер трудової діяльності. При цьому трансформації зазнає не лише зміст праці, його форми, інструменти, змінюються підходи до організації зайнятості, характер соціально-трудових відносин [7, с. 3; 9].

Таблиця 1 – Основні зміни у змісті праці під впливом діджиталізації [7, с. 4]

<i>Ключові зміни</i>	<i>Зміст змін</i>
Автоматизація та цифровізація робочих процесів	Перехід від ручної та рутинної праці до роботи з автоматизованими системами та алгоритмами; використання штучного інтелекту для аналізу великих даних, прогнозування та ухвалення рішень; інтеграція цифрових платформ для управління виробничими та бізнес-процесами, що забезпечує гнучкість і швидкість операцій
Зміна професійних компетенцій та кваліфікаційних вимог	Зменшення попиту на рутинні завдання та зростання потреби у висококваліфікованих спеціалістах із цифровими навичками, підвищення значущості аналітичного мислення, креативності та вміння працювати з великими даними та штучним інтелектом
Гнучкість та персоналізація праці	Перехід від традиційних робочих графіків до віддаленої зайнятості, фрілансу та проектної роботи; використання цифрових технологій для індивідуалізації трудових завдань і підвищення мобільності працівників
Інтелектуалізація праці	Посилення ролі когнітивних процесів, стратегічного мислення та інноваційного підходу у виконанні професійних завдань; використання експертних систем та нейромереж для автоматизації аналізу та прийняття рішень
Нові форми трудової взаємодії	Використання цифрових платформ і комунікаційних технологій для координації роботи; поширення віртуальних команд та гнучких методів управління; інтерактивна співпраця у крос-функціональних та міжнародних колективах

І хоча спостерігаються певні відмінності впливу цифровізації на сферу праці і зайнятості для найманих працівників і роботодавців (табл. 2), основні прояви зазначеного впливу мають обопільно важливий характер (розширення інфраструктури світового ринку праці; створення платформ з інформацією про роботу, проекти, завдання; створення нових платформ з професійного навчання та набуття досвіду, і т. і.), формуючи рамковий формат майбутніх перетворень в соціально-трудої сфері.

Таблиця 2 – Вплив цифровізації на сферу праці і зайнятості [6, с. 376]

<i>Для працівників</i>	<i>Для роботодавців</i>
Зростання безробіття через вибуття попиту на застарілі професії та неактуальні трудові навички	Зростання дефіциту досвідчених фахівців і працівників з актуальними навичками
Поширення нестандартної соціально незахищеної зайнятості без гарантій	Невідповідність кадрового складу потребам нової економіки
Встановлення загального контролю за допомогою цифрових технологій	
Відставання розвитку цифрової інфраструктури	
<i>Соціально-економічні наслідки впливу цифровізації на сферу праці і зайнятості</i>	
Основний вид роботи – участь у короткострокових проектах	
Основне джерело зайнятості – малий бізнес	
Створення нових платформ з професійного навчання та набуття досвіду	
Створення платформ з інформацією про роботу, проекти, завдання	
Розширення інфраструктури світового ринку праці	
Зростання трудових доходів через збільшення самозайнятості та малого бізнесу	
Більш жорсткі та складні умови праці для фахівців	

Одночасно, незважаючи на безпрецедентні масштаби розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, їх впровадження не відбувається рівномірно по всьому світу. Цей феномен, відомий як *цифровий розрив*, є однією з головних проблем сучасної міжнародної економіки. Цифровий розрив – нерівність у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій, яка впливає на можливості країн, зокрема тих, що розвиваються, інтегруватися в глобальну економіку, – створює серйозні бар'єри для економічного розвитку та конкурентоспроможності [11, с. 67].

На сьогодні у світі відбувається посилення цифрового розриву. Для багатьох країн з низьким і середнім рівнем доходу досягнення мети доступності інтернету до 2025 року залишається під питанням, і, ймовірно, не всі ці країни зможуть забезпечити доступ до Інтернету за ціною, що відповідає критеріям ООН. [11, с. 67-68] Лідерами за часткою ІКТ-сектору у ВВП країни виступають Корея, Швеція, Фінляндія, США, Японія, Німеччина, Франція (рис. 1).

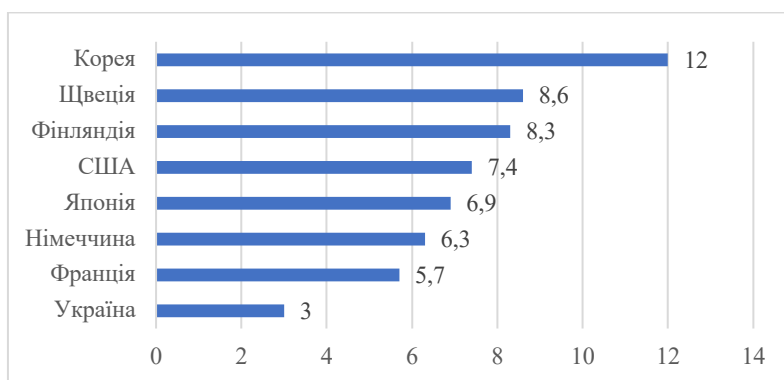


Рисунок 1 – Частка ІКТ-сектору у ВВП розвинених держав і України, 2020 р., % [8, с. 71]

Дана ситуація впливає на всі аспекти функціонування міжнародного ринку праці (табл. 3), спричиняючи значні зрушення в системі світового поділу праці.

Таблиця 3 – Ефекти цифровізації на міжнародному ринку праці [6, с. 375]

Фактор впливу	Зміст впливу	Ефект впливу
Швидке поширення інформації про працю і зайнятість на міжнародному ринку праці через інтерактивні платформи і соціальні мережі	Зменшення бар'єрів для доступу до міжнародного ринку праці і зростання географічної мобільності робочої сили	Зростання попиту, пропозиції та конкуренції на міжнародному ринку праці
Розвиток телекомунікацій і зв'язку	Покращення комунікацій між роботодавцями та працівниками з усього світу	Поширення віддалених видів трудової діяльності на міжнародному ринку праці, зростання міжнародних зв'язків
Зростання робочих платформ та гіг-економіки	Поширення цифрових платформ і онлайн-ринків	Поширення участі у міжнародних проектах, розвиток гіг-економіки
Розвиток навичок та навчання	Зміна способів виконання роботи, зростання конкуренції на міжнародному ринку праці	Високі вимоги до технологічних знань і навичок працівників
Роботизація та автоматизація різних сфер економіки	Трансформація структури попиту на працю і робочу силу	Зміни у вимогах до навичок і професій

Цифровізація також суттєво впливає на запити стосовно якісних характеристик робочої сили, висуваючи нові вимоги до професійних компетенцій. Необхідними вміннями стають аналіз великих масивів даних, постановка аналітичних завдань, критичне мислення тощо, через призму поєднання технічних знань з іншими сферами професійної діяльності. Формування гнучкого працівника, що володіє широким професійним мисленням, актуалізує завдання безперервного підвищення кваліфікації. Навчання продовж життя на сучасному етапі стає ординарною професійною ознакою. Загалом відбувається переформатування підходів до формування якісних характеристик робочої сили на державному, мікро-, індивідуальному рівні (табл. 4).

Фактично виникає необхідність завчасної адаптації як працівників, так і роботодавців до майбутніх потреб ринку праці. В даному контексті і роботодавці, і наймані працівники мають бути налаштовані на безперервність у часі формування нових компетенцій – роботодавці в плані організації даного процесу з наданням відповідних можливостей навчання на робочому місці, наймані працівники – стосовно розуміння навчання впродовж життя як необхідної опції персональної конкурентоспроможності на ринку праці.

Таблиця 4 – Основні напрями формування робочої сили, адаптованої до цифрових технологій [6, с. 377]

<i>Напрямок дій</i>	<i>Зміст заходів</i>
<i>Рекомендації для держави</i>	
Стратегічне планування майбутньої робочої сили	Моніторинг попиту і пропозиції на ринку праці
Переосмислення систем освіти, професійного навчання та підвищення кваліфікації в бік підвищення гнучкості	Створення масштабних програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації дорослих. Переорієнтація системи освіти на розвиток метанавичок: логічне мислення, міркування, допитливість, відкритість, співпраця, лідерство, креативність і системне мислення
Створення платформ кар'єри та працевлаштування	Розвиток інформаційної інфраструктури ринку праці, сприяння професійній мобільності та селективній імміграції
Оновлення системи соціального захисту	Створення стимулів для великого переходу до більш гнучкої та адаптивної робочої сили
Стимулювання інновацій та підтримка малих і середніх підприємств	Підтримка у формі субсидованих позик, податкових пільг на інвестиції для розвитку цифрових навичок працівників
<i>Рекомендації для організацій</i>	
Стратегічне планування робочої сили	Бюджетне планування розвитку робочої сили в компанії
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Внутрішній розвиток та навчання на робочому місці
Створення культури навчання впродовж життя	Вбудовування постійного навчання у бізнес-моделі компанії
Переосмислення стратегій залучення та утримання талантів	Програми індивідуального навчання, підвищення кваліфікації та інші засоби конкурентної боротьби
<i>Рекомендації для фізичних осіб</i>	
Зробити навчання протягом життя своєю новою нормою	Інвестувати в технологічні навички та метанавички
Зосередитись на підвищенні кваліфікації та перекваліфікації	Слідкувати за державними та корпоративними програмами навчання
Ставати більш гнучкими при розвитку кар'єри	Зміна професій та посад, оновлення знань і навичок, пошук роботи, яка максимально відповідає інтересам

Важливість адаптаційно-освітнього аспекту в системі розвитку ринку праці зростає також в контексті впровадження технологій автоматизації (рис. 2), роботизації (рис. 3) та поширення штучного інтелекту.

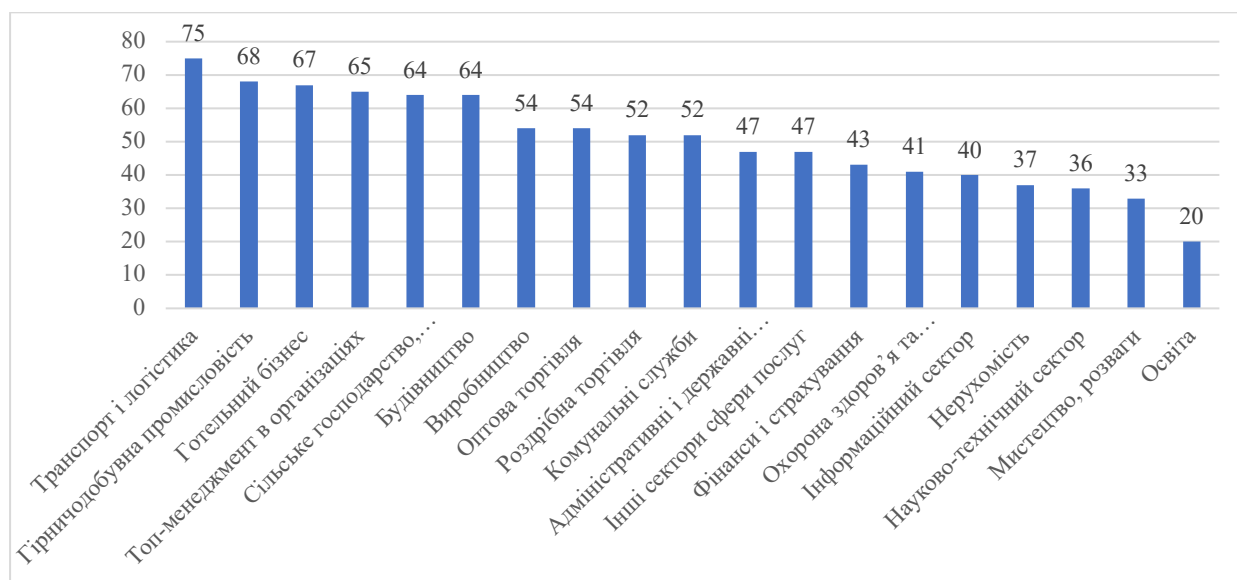


Рисунок 2 – Галузі, які підлягають автоматизації, 2025 р. [3]

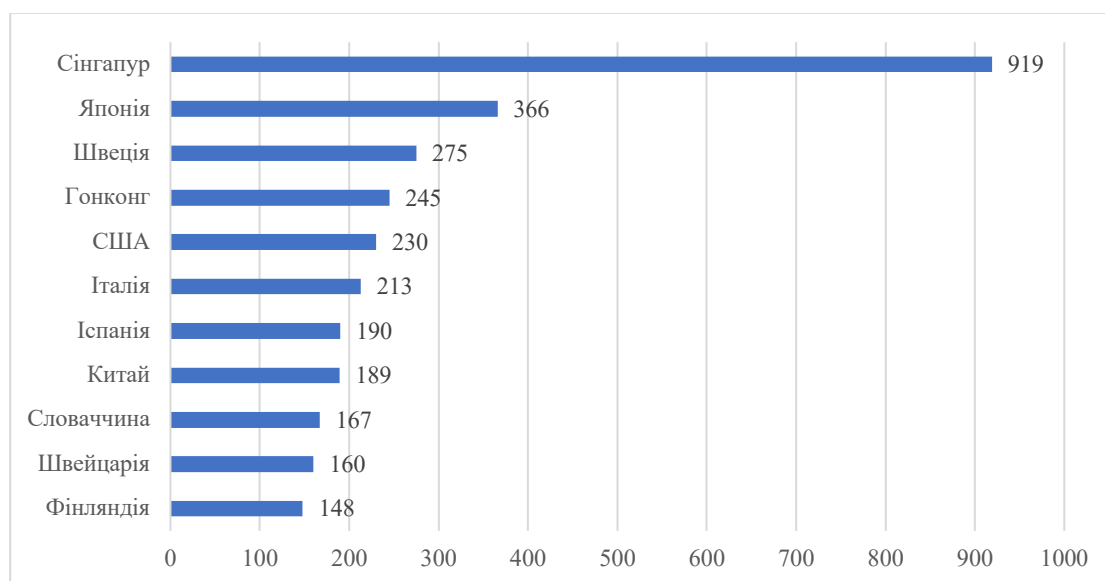


Рисунок 3 – Кількість роботів, встановлених на 10 тис. співробітників в промисловості в ряді країн у 2022 р. од. [8, с. 75]

Одночасно через трансформацію вимог щодо професійно-кваліфікаційних характеристик робочої сили на фоні несприятливих демографічних тенденцій, на міжнародному ринку праці спостерігаються прояви значного структурного дисбалансу. З одного боку, зростають обсяги вивільнення робочої сили (табл. 5), з іншого – збільшується потреба у працівниках з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Напрями відповідних структурних змін прямим чином кореспондуються з кваліфікаційним компонентом [8, с. 70]:

- у секторі низькокваліфікованої праці – відбувається скорочення робочих місць (відповідно підвищується рівень безробіття);
- у секторі висококваліфікованої праці – посилюється попит на кваліфікованих фахівців, які володіють навичками і компетенціями, пов'язаними з вирішенням високотехнологічних завдань (виникає дефіцит кваліфікованих кадрів).

Як наслідок, на міжнародному ринку праці зростає структурне і технологічне безробіття, для подолання якого необхідним є переформатування освітнього ландшафту зайнятості.

Таблиця 5 – Рівень автоматизації ряду країн і чисельність працівників, яких торкнеться автоматизація, 2025 р. [3]

<i>Країна</i>	<i>Потенційна автоматизація, %</i>	<i>Чисельність працівників, яких торкнеться автоматизація, млн осіб</i>
Японія	55	36,8
Індія	54	236,3
Китай	50	396,8
Україна	49	34,3
Німеччина	47	19,8
Іспанія	49	9,0
Велика Британія	42	12,1
США	47	61,3
Італія	50	12,2
Канада	48	6,9

Масштабні структурні зрушення, що відбуваються на міжнародному ринку праці, на доповнення до традиційних форм зайнятості, спричиняють виникнення нових, які потребують врахування при вирішенні питань трудоресурсного забезпечення на всіх рівнях. *Нові форми зайнятості (НФЗ)* представлені короткостроковими контрактами, посередництвом через цифрові платформи, а також змінами в традиційних формах організації зайнятості [12, с. 164-165].

Основні зміни відбуваються в площині переформатування усталених відносин «роботодавець – найманий працівник»: робота на контрактній основі, поширення дистанційного формату зайнятості, налагодження мережевої співпраці між самозайнятими особами [7]. Поширення набувають нестандартні форми зайнятості – фріланс, віддалена робота, укладання тимчасових контрактів (проектна зайнятість) і т. п. На сьогодні виокремлюють такі нові форми зайнятості: [3]

- *employee sharing (спільне використання працівників)* – працівники наймаються групою роботодавців, які несуть за них спільну відповідальність. Дана форма є подібною до тимчасової агентської зайнятості, однак спрямована на забезпечення балансу потреб організації в людських ресурсах, з одного боку, і стабільної зайнятості працівників – з іншого;

- *job sharing (розділена робота)* – на одне робоче місце наймають кілька працівників для спільного виконання роботи;

- *vaucher-based work (робота на основі ваучерів)* – базується на застосуванні ваучерів (як правило, виданих третіми сторонами, зокрема державою), які використовуються замість трудових контрактів;

- *temporary management* (тимчасове управління) – полягає у тимчасовому залученні кваліфікованих працівників сторонніми організаціями для вирішення конкретних управлінських або технічних завдань;
- *casual work* (нерегулярна робота) – тип зайнятості, за якого працевлаштування не є стабільним, а роботодавець має право надавати роботу працівнику, виходячи із власних потреб;
- *ICT-based mobile work* (мобільна робота із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій) – дозволяє виконувати роботу поза межами офісу з різних місць за допомогою використання сучасних цифрових пристроїв;
- *platform work* (платформна зайнятість) – передбачає узгодження попиту та пропозиції оплачуваної праці за рахунок використання онлайн-платформ або мобільних додатків;
- *portfolio work* (портфельна зайнятість) – полягає у виконанні роботи фрилансерами, самозайнятими особами або мікропідприємствами, які співпрацюють з великою кількістю клієнтів;
- *collaborative employment* (спільна зайнятість) – передбачає співпрацю або мережеву взаємодію між самозайнятими особами (фрилансерами), зокрема формування так званих парасолькових організацій, робота коворкінг-центрів тощо.

У широкому розумінні нові форми зайнятості (НФЗ) – це форми трудових відносин, організації трудової діяльності, які або виникли вперше, або за якими спостерігаються високі темпи зростання у міжнародному чи національному трудоворесурсному просторі у відповідь на глобальні та макроекономічні законодавчі, нормативні та технологічні зміни [14].

Кожна з нових форм зайнятості характеризується як позитивними, так і негативними наслідками утвердження в системі ринку праці (табл. 6). Врахування нових форм зайнятості дозволить розширити інформаційну базу прийняття рішень щодо перспективних параметрів трудоворесурсного забезпечення на всіх рівнях, визначити можливості нових форм організації зайнятості в системі регуляторного впливу держави на функціонування ринку праці, використати можливості формалізації платформових трудових відносин як дієвого напрямку трудоворесурсного забезпечення на сучасному етапі світогосподарського розвитку [12, с. 178].

Трансформації, яких зазнає міжнародний ринок праці, посилили потребу у більш швидких та ефективних механізмах перерозподілу робочих місць всередині компаній та секторів, а також між ними. Згідно з даними МОП та ОЕСР, робочі місця, пов'язані з ІТ-технологіями та цифровими комунікаціями, займають 16 зі 100 найбільш затребуваних робочих місць, що є третім за величиною показником серед усіх груп робочих місць. Перше місце займають позиції, пов'язані з продажами та залученням клієнтів (22 зі 100 робочих місць); друге – посади напряму HR та пошуку талантів, що ілюструє зростаючу складність та важливість доступу до талантів на світовому ринку праці [9, с. 72]. Це визначає мотиваційні параметри закріплення працівників з боку компаній.

Процеси глобалізації актуалізували увагу до якісних параметрів робочої сили. За даними міжнародних компаній *CultureAmp* (розробка програмного забезпечення) і *Adecco* (світовий лідер у сфері HR-консалтингу), конкуренція за людські ресурси зростає – понад чверть працівників (33% і 27% відповідно) планують змінити місце роботи через 2 роки, активно вивчаючи можливості продовження професійної діяльності в інших компаніях (42% і 45% відповідно). За даними компанії *Randstat* (транснаціональна консалтингова компанія з управління людськими ресурсами), по мірі зростання професіоналізму працівників, основними чинниками зміни місця роботи

виступають рівень заробітної плати (61% працівників), гнучкість зайнятості (83%), зручність розташування (71%). [9, с. 71]

Таблиця 6 – Позитивні та негативні наслідки утвердження нових форм зайнятості [7]

<i>Форма зайнятості</i>	<i>Переваги</i>	<i>Ризики</i>
Спільне використання працівників	- стабільна зайнятість працівників - оптимізація потреб організацій в людських ресурсах - спільна відповідальність роботодавців - використання хмарних платформ для управління персоналом	- можливі складнощі в управлінні кадрами - неоднозначний статус працівника щодо обов'язків і прав
Нерегулярна робота	- гнучкість у графіку роботи, можливість поєднання кількох джерел доходу - доступність для студентів та сезонних працівників, пенсіонерів, людей з обмеженими можливостями	- відсутність стабільного доходу - низька соціальна захищеність
Розділена робота	- гнучкість у розподілі часу - можливість суміщення з іншими видами зайнятості - зменшення навантаження на працівників - залучення працівників, які не в змозі працювати повний робочий день (батьки малолітніх дітей, особи з інвалідністю)	- можливі труднощі в координації роботи між співробітниками - низькі соціальні гарантії через часткову зайнятість
Робота на основі ваучерів	- спрощення адміністрування зайнятості - можливість легалізації сезонної або разової роботи - гнучкість у працевлаштуванні - більш легкий доступ до роботи для вразливих груп населення	- невизначений статус працівника - можливість зловживань з боку роботодавців - відсутність довгострокових гарантій для фахівця
Тимчасове управління	- доступ до висококваліфікованих фахівців з усього світу за рахунок онлайн-платформ - гнучкість для бізнесу	- висока вартість послуг - можливі проблеми з адаптацією в компанії - відсутність довгострокових гарантій для фахівця
Мобільна робота із застосування ІКТ	- гнучкість у виборі місця роботи - скорочення часу на дорогу - можливість роботи для осіб із віддалених регіонів - зменшення викидів CO2	- ризик розмивання меж між роботою та особистим життям - відсутність особистої взаємодії з колегами може ускладнювати командну роботу
Платформна зайнятість	- можливість швидкого пошуку роботи через глобальні онлайн-платформи - гнучкість у виборі завдань та графіку - доступ до глобального ринку праці	- низька соціальна захищеність - відсутність гарантій постійного доходу - залежність від алгоритмів платформ
Портфельна зайнятість	- можливість працювати на кількох проектах одночасно - підвищення професійної автономії	- нестабільний дохід - висока конкуренція серед фрілансерів - самостійне адміністрування бізнесу
Спільна зайнятість	- підвищення ефективності за рахунок обміну досвідом - розвиток локальних бізнес-спільнот - спільне використання ресурсів, зменшення витрат на офісні приміщення	- неоднозначний статус у законодавчому полі - можливі труднощі в управлінні спільними ресурсами - відсутність стабільності

Основними перешкодами на шляху розвитку і трансформації бізнес-діяльності, за оцінками міжнародних компаній, виступають прогалини у навичках (60% опитаних компаній) та нездатність залучати кваліфіковані кадри (53% компаній). Проблеми із залученням кваліфікованих кадрів через дефіцит останніх особливо відчужаються у секторах електроніки, автомобілебудування та аерокосмічної промисловості. При цьому малі та середні підприємства на 20% рідше вважають нестачу кваліфікованих кадрів перешкодою, ніж великі корпорації. Відповідно, останні розглядають інвестиції у навчання та професійну підготовку на робочому місці як найбільш поширені стратегії щодо робочої сили [9, с. 72].

Компанії, які побудували власні системи навчання персоналу, як правило, мають унікальний стиль роботи, що базується на культурі залучення – довірі, командній роботі, пошуку неординарних ідей як основи продукування інновацій [15]. Здатність до генерування інновацій стає одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємств і формування індивідуальних кар'єрних траєкторій на особистісному рівні.

Таким чином, у сучасному глобалізованому світі трансформація способів економічної діяльності призводить до значних змін на міжнародному ринку праці. Розвиток інформаційних технологій, підвищення конкуренції за висококваліфікованих працівників, посилення міграції населення, виникнення нових форм і видів зайнятості обумовлюють ситуацію, коли досягти економічного зростання можливо лише за умов наявності робочої сили, здатної до швидких змін і жорсткої конкуренції на регіональному, національному і міжнародному ринках праці. Глобалізація економіки вимагає від сучасної робочої сили наявності критичного й аналітичного мислення, креативності, пізнавальної гнучкості, здатності вирішувати складні завдання, ініціативності, інформаційної грамотності тощо [9, с. 73].

Висновки. Глобальні трансформації світової економіки спричиняють суттєві зрушення в системі міжнародного ринку праці, що у поєднанні з процесами цифровізації зумовлює формування нової парадигми міжнародного ринку праці.

Глобальний характер міжнародного ринку праці, що супроводжується посиленням процесів цифровізації і міжнародної трудової міграції, визначає базовий конструкт трудових ресурсного забезпечення на всіх рівнях, а також зміни в системі світового поділу праці. Масштабні структурні зрушення на міжнародному ринку праці, спричиняють виникнення нових форм зайнятості, які потребують урахування при визначенні перспективних параметрів трудових ресурсного забезпечення на всіх рівнях.

Загалом розвиток цифровізації, підвищення конкуренції за висококваліфікованих працівників, посилення міграції населення, виникнення нових форм і видів зайнятості обумовлюють ситуацію, коли наявність робочої сили, здатної до швидких змін і конкуренції на регіональному, національному і міжнародному ринках праці, виступає умовою економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International migration. *United Nations* : веб-сайт. URL: <https://www.un.org/en/global-issues/migration> (дата звернення: 03.08.2025).
2. International migrants are vital force in the global labour market. *International Labour Organization* : веб-сайт. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/international-migrants-are-vital-force-global-labour-market> (дата звернення: 03.08.2025).
3. OECD Employment Outlook 2025. *Organisation for Economic Co-operation and Development* : веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (дата звернення: 03.08.2025).

4. Kalinina S. Modern trends in international migration. *Rule of law and economic resilience in the context of Moldova's accession to the European Union* : Materials of the scientific-practical international conference, May 16, 2024. 2024. P. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.59295/rler2024.45>
5. Кудлай В. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та диджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2024. №3 (88). С. 13–19. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03
6. Kim T. I. Міжнародний ринок праці та соціально-трудові відносини в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 374–378. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-63>
7. Немченко Т. А., Дивизинюк Б. М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. Випуск 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>
8. Шкурат М., Кузко З., Шкурат О. Аналіз стану світового ринку праці в умовах глобальної диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №4(274). С. 66–79. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-66-79>
9. Погорелова Т. О. Світовий ринок праці: проблеми та прогнози. *Вісник НТУ ХПІ. Економічні науки*. 2025. №1. С.69–73. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.69>
10. Калініна С. П., Беззубченко О. А., Лелюк О. Ю. Сучасні міграційні трансформації: глобалізаційна парадигма. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. №28. С. 94–106. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-94-106>
11. Кравчук П. Я., Баула О. В. Цифровий розрив у міжнародній економіці: виклики для країни, що розвиваються. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 65–70. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-65-70-kravchuk.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
12. Калініна С. П., Ланська С. П., Подунай В. В., Воскобойник В. В. Глобальні трансформації трудових ресурсів: міграційний дискурс : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. П. Калініної. Вінниця : ТВОРИ, 2025. 220 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9371>
13. Donald Storrie. Labour market change. Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2018. 32 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2018-04/ef1746en.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
14. New forms of employment and quality of employment: implications for official statistics. United Nations Economic Commission for Europe. 2021. 39 p. URL: <https://unece.org/statistics/ces/new-forms-employment> (дата звернення: 03.08.2025).
15. Прогнімак О. Д. Новітні моделі зайнятості як фактор розбудови креативної економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3(57). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/17-Prohchimak.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/17-Prohchimak.pdf) (дата звернення: 03.08.2025).
16. Туль С. І. Нові форми праці в умовах диджиталізації економіки та світового ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 23. Частина 2. С. 100–105. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/23_2_2019ua/21.pdf (дата звернення: 03.08.2025).

REFERENCES

1. United Nations. (n.d.). *International migration*. Retrieved August 3, 2025, from <https://www.un.org/en/global-issues/migration>

2. International Labour Organization. (2024, December). *International migrants are vital force in the global labour market*. <https://www.ilo.org/resource/news/international-migrants-are-vital-force-global-labour-market>
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025, July). *OECD Employment Outlook 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html
4. Kalinina S. (2024). Modern trends in international migration. Rule of law and economic resilience in the context of Moldova's accession to the European Union. *Materials of the scientific-practical international conference*. 413–419. <https://doi.org/10.59295/rler2024.45>
5. Kudlai V. (2024). Mizhnarodnyi rynek pratsi v umovakh hlobalizatsii ta dydzhytalizatsii: trendy ta perspektyvy. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3 (88), 13–19. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03
6. Kim T. I. (2024). Mizhnarodnyi rynek pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 374–378. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-63>
7. Nemchenko T. A., Dyvyznyiuk B. M. (2025). Aspekty innovatsiinoi transformatsii zmistu pratsi ta zainiatosti pid vplyvom tsyfrovizatsii ekonomiky. *Akademichni vizii*, Vypusk 41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>
8. Shkurat M., Kuzko Z., Shkurat O. (2024). Analiz stanu svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalnoi didzhytalizatsii. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4(274), 66–79. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-66-79>
9. Pohorielova T. O. (2025). Svitovyi rynek pratsi: problemy ta prohnozy. *Visnyk NTU KhPI. Ekonomichni nauky*, 1, 69–73. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.69>
10. Kalinina S. P., Bezzubchenko O. A., Leliuk O. Yu. (2024). Suchasni mihratsiini transformatsii: hlobalizatsiina paradyhma. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomika*, 28, 94–106. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-94-106>
11. Kravchuk P. Ya., Baula O. V. (2025). Tsyfrovyi rozryv u mizhnarodni ekonomitsi: vyklyky dlia krainy, shcho rozvyvaiutsia. *Ekonomichnyi prostir*, 199. 65–70. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-65-70-kravchuk.pdf>
12. Kalinina S. P. (Ed.), Lanska S. P., Podunai V. V. & Voskoboinyk V. V. (2025). *Hlobalni transformatsii trudoresurnoho zabezpechennia: mihratsiinyi dyskur*. TVORY. <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9371>
13. Donald Storrie. (2018). *Labour market change. Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2018-04/ef1746en.pdf>
14. United Nations Economic Commission for Europe. (2021). *New forms of employment and quality of employment: implications for official statistics*. 39 p. <https://unece.org/statistics/ces/new-forms-employment>
15. Prohnyak O. D. (2019). Novitni modeli zainiatosti yak faktor rozbudovy kreatyvnoi ekonomiky Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(57). [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/17-Prohnyak.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/17-Prohnyak.pdf)
- Tul S. I. (2019). Novi formy pratsi v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky ta svitovoho rynku pratsi. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23(2), 100–105. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/21.pdf

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.14

УДК 005.52:005.332.3

JEL Classification: M 11, M 12, O 15

Томчук О.В.

доктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

У статті досліджено можливості використання інструментів менеджменту знань в процесі управління змінами в організації. Світ управління змінюється надзвичайно швидко, і важливо постійно оновлювати знання та підтримувати професійні управлінські ноу-хау в актуальному стані. Управління знаннями сприяє розвитку комунікацій всередині організації. Співробітники починають краще уявляти собі цілі компанії, роботу суміжних підрозділів, підвищується рівень їхньої експертності. Розповсюдження кращих практик між підрозділами підвищує загальний рівень ефективності роботи компанії. Персонал швидше й легше знаходить потрібну інформацію, складає звіти, приймає рішення. Покращуються корпоративні відносини. Управління знаннями – потужний інструмент об'єднання команди та впровадження змін в організації.

Ключові слова: управління змінами, менеджмент знань, знання, інструменти менеджменту знань, стратегія компанії, команда.

Рис. – 1, Табл. – 2, Літ. – 8

Tomchuk O.V.

Doctor of Economics, Professor
Vasyl' Stus Donetsk National University
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS AN INTEGRAL ELEMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS

The article explores the possibilities of using knowledge management tools in the process of managing changes in an organization. The world of management is changing extremely quickly, and it is important to constantly update knowledge and keep professional management know-how up to date. Knowledge management contributes to the development of communications within the organization. Employees begin to better imagine the goals of the company, the work of related departments, and their level of expertise increases. The dissemination of best practices between departments increases the overall level of efficiency of the company's work. Employees find the necessary information more easily and faster, prepare reports, and make decisions. Relationships within the team improve. Knowledge management is a powerful tool for uniting the team and implementing changes in the organization.

Keywords: change management, knowledge management, knowledge, knowledge management tools, company strategy, team.

Постановка проблеми. Для будь-якої організації менеджмент знань означає процес збору, накопичення, організації, зберігання та розповсюдження інформації. І в сучасному динамічному середовищі всі організації схильні до змін, тому й вимоги до їх функціонування, також, змінюються. Щоб досягти успіху, організація має відповідати цим вимогам, вміти швидко та адекватно до них адаптуватись. То ж, зміни в організації будуть впроваджені успішно тоді, коли до їх планування, організації та запровадження будуть залучені всі ті співробітники, кого ці зміни стосуються. Тому, в процесі розробки змін потрібно використати знання, за допомогою яких ці зміни можна буде впровадити з найменшими втратами для організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників присвятили свої роботи вивченню питань менеджменту знань та управління змінами, зокрема, аналіз літературних джерел свідчить, що вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ менеджменту знань зробили: П. Друкер, Б. Куїні, Є. Масуда, І. Нонакі, М. Полані, Х. Такеучі, І. Грабовська, І. Назаренко, Г. Островська, Г. Руденська. Підходи та моделі управління змінами досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені Ф. Гуіяр, К. Левін, Д. Коттер, Дж. Хіат, Т. Пітерс, Р. Уотерман, М. Буднік, І. Петрова, Г. Макарка. Але, мало хто з них розглядає менеджмент знань як інструмент впровадження управління змінами в організації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні можливостей використання інструментів менеджменту знань в процесі управління змінами в організації.

Виклад основного матеріалу. Організація – це система, а кожна система, незалежно від її складності, намагається зберегти себе стабільною. Тому будь-які зміни в організації – це досить тривалий і трудомісткий процес. Але в той же час менеджмент не стоїть на місці: регулярно проводяться дослідження, за підсумками яких організаціям пропонують впровадити нову методологію, а в нагороду обіцяють зростання лояльності клієнтів/долі ринку/прибутку та інше. Модних течій багато – чому варто приділити увагу саме управлінню знаннями?

Сьогодні формується нова парадигма знань. Знання самі по собі – це не актив, так як актив є власністю будь-якої компанії. До знань потрібно відноситись, як до взятих в оренду нематеріальних активів. А. О. Малюкіна виокремлює такі сучасні особливості знання [1]: знання – це унікальні й одночасно незнищені блага в процесі їх «споживання»; знання можна відтворити і передавати за дуже низькою ціною; знання може отримати ціну, якщо тільки воно захищене будь-якою монополією; ціну знання важко встановити згідно із законом попиту та пропозиції, оскільки інформація в принципі неподільна і покупці не можуть до кінця зрозуміти, як оцінити товар, поки вони не куплять його; природа знань така, що вкрай важко підтримувати монополію на інформацію; наукове знання, стаючи предметом суспільного надбання, не відчужується ні від їх творців, ні від того, хто ними користується, навіть якщо вони є об'єктами купівлі-продажу.

При серйозній трансформації організації, наприклад, запуску іновативного продукту, може бути сформовано команду з управління змінами із персоналу або керівництва, яка буде розробляти стратегію змін, використовуючи базу знань організації.

Найголовніше – чітко визначити знання, необхідні для реалізації бізнес-стратегії компанії. Важливо визнати, які саме знання приносять гроші компанії, визначити знання, які забезпечують цінність для клієнтів і які неможливо легко скопіювати іншими компаніями, чи переманити працівників, які володіють даними знаннями. [2]

Менеджмент знань сприяє вдосконаленню діяльності організації та процесу створення нового продукту. Зусиллями керівництва та персоналу формуються нові навички організації, які потрібно не тільки створити і використовувати, а і розвивати. То

ж, найважливішим елементом для ефективного використання досвіду у всій організації є обмін та поширення знань.

Команду часто очолює фахівець із управління змінами, який може поділитися досвідом щодо стратегій переходу. Таким керівником може бути менеджер з персоналу (HR), який має досвід організаційних змін, або топ-менеджер компанії, наприклад генеральний директор, який має певні навички чи навчався на управлінських програмах.

Організаційні зміни можуть бути складними, вимагаючи ретельного планування та добре налагоджених процедур, щоб завоювати схвалення та співпрацю співробітників. Організації, можливо, доведеться багато разів змінювати філософію та цілі під час трансформації, створюючи сильний, гнучкий набір вказівок, необхідних для успіху. [3]

Щоб підготуватися до майбутніх змін, компанія повинна пройти кілька етапів планування (рис.1).

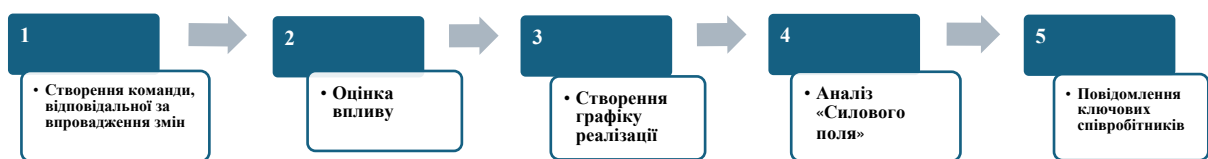


Рисунок 1 – Етапи планування змін

Джерело: складено автором

1. Компанія має визначити членів команди, які будуть залучені до планування змін. Це можуть бути керівники ключових відділів, HR-менеджери чи працівники, що володіють потрібними знаннями. Керівники повинні визначити функціональні обов'язки членів команди, включаючи розподіл ролей у команді. Ця команда працює над баченням та встановленням цілей, які мають бути донесені всій компанії під час змін.

2. На цьому етапі, можливо, знадобиться найняти працівників з новими навичками та знаннями для того, щоб оцінити наскільки великі зміни очікуються, на які відділи це вплине, що потрібно буде оновити та які можливі втрати.

3. Команда з планування змінами має скласти графік реалізації змін, також, визначити потенційні перешкоди, які негативно можуть вплинути на процес впровадження змін.

4. Для здійснення діагностики опору змінам застосовується модель «Силового поля». Лідери повинні проаналізувати чинники або сили, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, протидіють змінам. Запровадження нових інструментів і процесів може викликати серйозні розчарування та вимагати значної управлінської підтримки. Звільнення працівників, які мають унікальні експертні знання, але опираються змінам може мати негативний вплив як на планування та впровадження змін так і на працівників, які залишилися.

5. Після того, як команда розробить свою стратегію, вона має переконатися, що керівництво компанії та менеджери підтримують зміни, перш ніж поширювати їх серед співробітників. Менеджери відповідатимуть за ознайомлення членів команди з баченням та очікуваннями, пов'язаними з планом переходу, і повинні бути готові надати додаткове навчання та моральну підтримку. Особлива увага керівництва компанії під час впровадження змін повинна бути спрямована на людський чинник, бо саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним. Працівники компанії повинні розуміти та підтримувати впровадження змін.

Управління стратегічними змінами організації в кризових ситуаціях потребує комплексного підходу, що включає оцінку ситуації, швидке прийняття рішень, адаптивність і гнучкість стратегій. В (табл.1). узагальнено інструментарій управління стратегічними змінами, який можна адаптувати до специфіки організації.

Таблиця 1 – Інструментарій управління стратегічними змінами організації в умовах кризових ситуацій

Етапи	Інструменти	Ключові аспекти
Етап 1. Аналіз поточного стану	– SWOT-аналіз; – PEST-аналіз	• Оцінка сильних та слабких сторін організації. • Визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. • Аналіз потреб зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, співробітників).
Етап 2. Формулювання стратегії	– Стратегічне планування; – мозковий штурм	• Визначення цілей та місії організації. • Розробка стратегічного плану, що включає конкретні заходи для досягнення цілей. • Визначення ресурсів та джерел фінансування.
Етап 3. Реалізація стратегії	– Гнучкі методології управління проєктами (Agile, Lean)	• Впровадження змін, що передбачені стратегічним планом. • Залучення персоналу до процесу змін. • Організація комунікацій та управління змінами.
Етап 4. Моніторинг та оцінка	– Аналіз KPI; – регулярний моніторинг	• Відстеження виконання запланованих заходів. • Оцінка результатів змін та їх впливу на організацію. • Внесення коректив у стратегію за потреби.

Джерело: складено автором на основі [4]

З наведеного інструментарію можемо бачити, що багато інструментів використовуються як управління змінами так і в менеджменті знань.

Отже, в сучасних економічних умовах для ефективного управління змінами потрібно розуміти, що роль знань у створенні додаткової вартості та отриманні компаніями прибутку сьогодні величезна, тому компанія має систематично займатись розробкою та впровадженням системи менеджменту знань. Здатність працівників навчатися краще та швидше від своїх конкурентів, використовувати досвід інших у разі прийняття рішень, вміти аналізувати вже існуючі результати, створювати новий інтелектуальний капітал, що має стати надійним джерелом конкурентних переваг будь-якої компанії.

Важливо розуміти, що знання ґрунтуються, перш за все, на окремих даних (відомостях). Безпосереднє відношення до знань має також інформація, але відомості та

інформація ще не є знанням. Необхідно розуміти відмінність усіх цих понять. М. Армстронг дає такі визначення:

- дані – це цифри чи факти, з яких будуються інформація і знання, вони вирвані з контексту і внаслідок цього не можуть бути відразу використаними;
- інформація – це дані, які вміщені в певний контекст, що інтерпретує їх, і в такий спосіб робить їх цінними; це дані, які оброблені з точки зору значущості для працівників, інформація знаходиться в розпорядженні кожного, хто має право доступу до неї; як писав Пітер Друкер, «інформація - це дані, наділені значенням і метою»;
- знання – це структурована інформація, яка стосується конкретної ситуації, служить керівництвом до дії, вона плідно використовується; знання являють собою особистий досвід, часто не мають речового відображення і можуть бути невловимими – їх складно зберігати, кодувати і поширювати. [5]

Для ефективного управління знаннями, слід використовувати певні інструменти, що відповідають конкретному випадку (табл.1).

Таблиця 2 – Популярні інструменти управління знаннями

Інструменти менеджменту знань	Функції інструментів менеджменту знань
Огляд виконаної діяльності	Обговорення проекту або діяльності. Він надає можливість залученим індивідуумам самим дізнатись про те, що відбувається, чому це відбувається, що було добре, що потребує покращання та які уроки можна отримати з наявного досвіду.
<u>Zettelkasten</u>	Фреймворк, який дозволяє дуже швидко та просто зберігати та шукати інформацію, а також знаходити нестандартні зв'язки та ідеї.
Системи управління документами (DMS)	Для організації та контролю версій документів (M-Files).
Соціальні платформи та інструменти для спільної роботи	Для сприяння обміну знаннями та комунікації (Slack, Microsoft Teams).
Вікі-системи	Для створення та спільного редагування бази знань (наприклад, MediaWiki, Confluence).
Інтерв'ю на виході	Дозволяє отримати знання від осіб, які звільняються, також, інтерв'ю має на меті «збирати» знання, що стосуються роботи.
Штучний інтелект	Для автоматизації обробки даних, пошуку інформації, аналізу тенденцій та персоналізації контенту.
Капіталізація досвіду	Трансформація (індивідуальних та інституційних) знань у капітал.

Джерело: складено автором

Аналізуючи представлені у табл.2 інструменти, можна зауважити, що управління знаннями — це важливий процес, який допомагає організаціям краще працювати та розвиватися. Інструменти менеджменту знань дозволяють ефективно працювати з інформацією, підвищувати ефективність співробітників, а також покращувати стратегічні процеси.

Практика показує, що умовою успіху організації є зацікавлена участь в процесах змін усіма співробітниками. Часто використовуваним методом навчання працівників, який використовується в практиці управлінського консультування провідних країн світу, є коучинг та бізнес-тренінги.

І коучинг, і тренінг, і консультування – це інструменти, які допомагають працівникам організації у досягненні результатів. Якщо те, що є потрібним для досягнення результатів – це конкретні навички, то в даному випадку тренінги є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорії та відпрацюванням конкретних навичок. Класичні напрямки проведення тренінгів є наступними:

- народження – за допомогою тренінгу замовник перед виходом на ринок розробляє повноцінний рекламний проект із врахуванням своїх можливостей і завдань;

- лікування – на етапі спаду і відсутності рекламних заходів під час тренінгу замовник проводить діагностику з метою виявлення причин збитковості і розробляє новий життєздатний підхід щодо ведення бізнесу;

- корекція – за наявності ознак ефекту вигорання та для профілактики спаду тренінг спрямовується на внесення змін в поточну виробничу діяльність, пошук нових підходів до неї;

- розвиток – для профілактики ефекту вигорання чи для подальшого розвитку, збільшення цільової аудиторії, освоєння нових сегментів ринку, розширення товарної категорії. При цьому тренінг слугує інструментом для генерації нових ідей та пошуку ефективної стратегії росту;

- навчання – при формуванні колективу із нових людей тренінг виконує освітню функцію у відповідності до специфіки діяльності замовника, творче засвоєння основних переваг і особливостей підприємства.

Головне обмеження тренінгу як методу, що допомагає змінам в організації, полягає в тому, що неможливо створити та відпрацювати готові рішення, що підходять без винятку для всіх ситуацій. В певних умовах працівник повинен сам навчитися використовувати абсолютно нові методи та підходи до вирішення проблем. [6]

Аналіз проведених нами досліджень дав можливість виділити декілька найбільш популярних моделей, які дозволяють ефективно управляти знаннями в організації та покращувати її результативність, зокрема:

1. Модель SECI. Ця модель передбачає, що знання можуть бути трансформовані з однієї форми в іншу. За моделлю SECI, знання можуть бути передані за допомогою соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації. У даній моделі знання створюються через інтерактивне та закрите обмін інформацією між співробітниками підприємства.

2. Модель Nonaka та Takeuchi. Ця модель схожа на модель SECI і включає такі етапи, як соціалізація, експліцитизація, комбінація та інтерналізація знань. Однак, ця модель акцентує на необхідності широкого застосування соціальної діалектики в управлінні знаннями.

3. Модель Wiig. Ця модель вивчає, як використовувати знання, щоб досягти конкурентної переваги. За моделлю Wiig, знання можуть бути додані до організації через джерела знань, вдалий процес управління знаннями, а також знання, пов'язані з організаційною культурою.

4. Модель Skandia Navigator. Ця модель фокусується на вимірюванні знань на підприємстві. За даною моделлю, знання вимірюються у чотирьох категоріях: людський капітал, структурний капітал, клієнтський капітал та інноваційний капітал. Кожна з цих категорій має певний набір ключових показників, які використовуються для вимірювання ефективності знань в даній області.

5. Вітчизняний науковець Вовк Ю. запропонував модель управління знаннями, яка спирається на такі чотири складові:

- 1) технології (дослідження даних і текстів, управління документообігом, засоби для організації спільної праці, корпоративні портали знань, системи підтримки прийняття рішення);
- 2) інфраструктура (структура, бізнес-процеси);
- 3) культура (усвідомлення ролі співробітника як носія знань);
- 4) інформаційне забезпечення (домени, джерела, типи, засоби накопичення та засоби оновлення знань. [7]

Управління змінами - це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу. Це допомагає організаціям інтегрувати та узгодити людей, процеси, структури, культуру та стратегію. Успішні організації розвиваються не випадково, а завдяки цілеспрямованим та динамічним стратегіям, які, використовуючи наявні знання, передбачають, впливають та ефективно реагують на нові та мінливі зовнішні тенденції, моделі та події. [8]

Висновки. Завдяки добре розробленій стратегії управління змінами, підвищується ефективність організації, покращується командна робота та фінансові результати. Підприємства повинні приділити час розробці гарної стратегії, щоб уникнути негативних наслідків. Отже, проведене дослідження дозволило з'ясувати, що менеджмент знань є ключовим інструментом управління змінами в організації його потрібно використовувати на всіх етапах управління організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малюкіна А. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54>
2. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. В менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С. 141-144. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>
3. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
4. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 2. С.289-296.
5. Лобза А. В., Бикова А. Л., Гірман А. П., Семенова Л. Ю., Гетьман О. О. Управління знаннями та інноваціями : навч. посібник. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
7. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4(68). С.76-82.
8. Зосім М. Управління змінами (Change management). <https://www.maxzosim.com/change-management/>

REFERENCES

1. Maliukina A. Konkurentni perevahy vykorystannia menedzhmentu znan u mizhnarodnykh kompaniiakh. *Ekononika ta suspilstvo*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54>

2. Bodnar H. F., Verbovska L. S. V menedzhment znan yak skladova chastyna protsesu upravlinnia zminamy v orhanizatsii. Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut». 2021. №18. S. 141-144. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>
3. Stratehii orhanizatsiinykh zmin ta yikh uspishna realizatsiia. <https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
4. Kulyk A. V. Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii. BIZNESINFORM. 2024. № 2. S.289-296.
5. A. V. Lobza, A. L. Bykova, A. P. Hirman, L. Yu. Semenova O. O. Hetman. Upravlinnia znanniamy ta innovatsihamy : navch. posibnyk. Dnipro : UMSF, 2018. 374 s.
6. Ovsianiuk-Berdadina O. F., Ostroverkhov V. M. Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk. Ternopil: ZUNU, 2023. 148 s.
7. Shymanovska-Dianych L.M., Lozova O.V. Upravlinnia znanniamy na pidpriemstvi: modeli, etapy ta tekhnolohii. ECONOMICS: time realities. 2023. № 4(68). S.76-82.
8. Zocym M. Change management. <https://www.maxzosim.com/change-management>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.15

УДК 339.1

JEL Classification: M 11

Кичигін А. М.

аспірант

Донецький національний університет імені Василя Стуса

a.kychyhin@donnu.edu.ua

ORCID: 0009-0007-6019-8732

**СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОМПОНЕНТ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Досліджено концептуальний взаємозв'язок між стійкістю підприємства (resilience) та формуванням його конкурентного потенціалу в контексті комплексних викликів сучасної української економіки. Проаналізовано трансформацію поняття «стійкість» від пасивної характеристики виживання до активного компонента стратегічного розвитку. Визначено ключові параметри оцінювання стійкості підприємств в умовах мультикризових явищ та розроблено методологічні підходи до інтеграції показників стійкості в систему аналізу конкурентоспроможності. На основі дослідження українських підприємств різних галузей виявлено корелятивні зв'язки між впровадженням практик підвищення стійкості та динамікою ринкових позицій. Запропоновано модель формування «проактивної стійкості» як елемента довгострокової конкурентної стратегії.

Ключові слова: стійкість підприємства, resilience, конкурентний потенціал, адаптивна стратегія, економічна турбулентність, кризовий менеджмент, організаційна гнучкість.

Літ. – 10

Kychyhin A.

Phd student

Vasyl' Stus Donetsk National University

a.kychyhin@donnu.edu.ua

ORCID: 0009-0007-6019-8732

**ENTERPRISE RESILIENCE AS A COMPONENT OF COMPETITIVE POTENTIAL
IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY IN UKRAINE**

The conceptual relationship between enterprise resilience and the formation of its competitive potential in the context of complex challenges of the modern Ukrainian economy is studied. The transformation of the concept of "resilience" from a passive characteristic of survival to an active component of strategic development is analyzed. The key parameters for assessing enterprise resilience in conditions of multi-crisis phenomena are determined and methodological approaches to integrating resilience indicators into the competitiveness analysis system are developed. Based on a study of Ukrainian enterprises in various industries, correlative relationships between the implementation of resilience improvement

practices and the dynamics of market positions are revealed. A model for the formation of "proactive resilience" as an element of a long-term competitive strategy is proposed.

Keywords: enterprise stability, resilience, competitive potential, adaptive strategy, economic turbulence, crisis management, organizational flexibility

Досліджено концептуальний взаємозв'язок між стійкістю підприємства (resilience) та формуванням його конкурентного потенціалу в контексті комплексних викликів сучасної української економіки. Проаналізовано трансформацію поняття «стійкість» від пасивної характеристики виживання до активного компонента стратегічного розвитку. Визначено ключові параметри оцінювання стійкості підприємств в умовах мультикризових явищ та розроблено методологічні підходи до інтеграції показників стійкості в систему аналізу конкурентоспроможності. На основі дослідження українських підприємств різних галузей виявлено корелятивні зв'язки між впровадженням практик підвищення стійкості та динамікою ринкових позицій. Запропоновано модель формування «проактивної стійкості» як елемента довгострокової конкурентної стратегії.

Ключові слова: стійкість підприємства, resilience, конкурентний потенціал, адаптивна стратегія, економічна турбулентність, кризовий менеджмент, організаційна гнучкість.

Ref. – 10

Постановка проблеми. Традиційні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу підприємств здебільшого зосереджувались на ресурсних, технологічних та маркетингових компонентах, залишаючи поза увагою здатність бізнес-систем функціонувати в умовах екстремальної невизначеності. Економічні потрясіння початку ХХІ століття, а особливо події останніх років в Україні, демонструють обмеженість традиційної парадигми конкурентоспроможності та актуалізують переосмислення ролі стійкості (resilience) як фундаментального елемента конкурентного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковому дискурсі поняття стійкості еволюціонувало від однофакторних моделей економічної стабільності (Зотов, Шматко, 2018) до комплексних багатовимірних концепцій організаційної життєздатності. Сучасне розуміння resilience включає три ключові виміри: резистентність (здатність поглинати шоки без критичної втрати функціональності), відновлюваність (швидкість повернення до оптимальних показників) та трансформаційну адаптивність (здатність реконфігурувати бізнес-модель відповідно до нових умов). Саме остання складова набуває особливого значення в українському контексті, перетворюючись із тактичного інструменту виживання на стратегічний ресурс конкурентної боротьби.

Системне дослідження теоретичних праць [2, 3, 8] дозволяє сформулювати інтегральне визначення стійкості підприємства як динамічної здатності не лише підтримувати критично важливі функції під час кризових явищ, але й використовувати дестабілізуючі фактори як каталізatori організаційних інновацій та стратегічного оновлення. У такому розумінні стійкість безпосередньо корелює з ключовими детермінантами конкурентного потенціалу — інноваційною спроможністю, організаційною гнучкістю та стратегічною далекоглядністю.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретико-прикладних аспектів забезпечення стійкості підприємства як компонента конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні.

Викладення основного матеріалу. Сучасне бізнес-середовище України характеризується безпрецедентною комбінацією дестабілізуючих факторів, що створюють «досконалий шторм» для підприємницьких структур:

1. Безпекові виклики, пов'язані з військовими діями та їх наслідками (руйнування інфраструктури, міграція трудових ресурсів, територіальні обмеження діяльності).

2. Енергетична нестабільність, включаючи дефіцит енергоресурсів, перебої у постачанні та зростання тарифів.

3. Монетарна волатильність (коливання валютного курсу, інфляційні процеси, обмеження руху капіталу).

4. Логістичні обмеження (порушення традиційних транспортних коридорів, зростання вартості та тривалості поставок).

5. Інституційна трансформація (активні законодавчі зміни, перебудова державних інституцій, адаптація до європейських регуляторних вимог).

За результатами проведеного нами опитування топ-менеджерів 47 українських підприємств різних галузей (січень-лютий 2023 р.), 78% респондентів відзначили, що традиційні механізми конкурентної боротьби (цінова політика, маркетингові стратегії, продуктові інновації) втратили пріоритетність порівняно із забезпеченням операційної стійкості. При цьому 63% опитаних вказали на трансформацію вимушених антикризових заходів у нові конкурентні переваги, зокрема: здатність функціонувати в умовах енергодефіциту, досвід управління розподіленими командами, розвинені компетенції кризового менеджменту.

Емпіричний аналіз українських підприємств демонструє диференційовані, але системні підходи до трансформації стійкості у конкурентний потенціал:

Аграрний сектор: Компанії впроваджують диверсифікацію експортних маршрутів та практики "динамічного планування" (оперативне коригування виробничих планів за 10-15 показниками ризику). Лідери ринку, такі як «АгроІнвест» та «УкрЗерно», демонструють зростання експортних обсягів на 15-18% завдяки розробці мультимодальних логістичних схем, що дозволяють оперативно переспрямовувати потоки продукції залежно від регіональних ризиків.

ІТ-індустрія: Українські ІТ-компанії розвинули унікальні компетенції в організації безперебійної роботи розподілених команд. За даними Асоціації ІТ Ukraine, 86% компаній впровадили розподілені моделі резервування критичних бізнес-функцій у різних географічних локаціях та розвинули системи автономного енергозабезпечення. Це дозволило не лише зберегти контракти з міжнародними замовниками, але й отримати конкурентну перевагу на глобальному ринку як постачальники, що гарантують стабільність сервісу в надзвичайних умовах.

Виробничий сектор: Підприємства модернізують енергетичну інфраструктуру та впроваджують технології енергоощадного виробництва, що в умовах глобальної енергетичної кризи перетворюється з вимушеного кроку на стратегічну перевагу. Наприклад, фармацевтичний холдинг «Біофарма» інвестував у автономні системи енергозабезпечення та реорганізував виробничі процеси згідно з принципами енергетичної ефективності, що дозволило не лише забезпечити безперервність виробництва, але й знизити собівартість продукції на 12% порівняно з конкурентами.

Роздрібна торгівля: Торговельні мережі формують гнучкі логістичні системи та диверсифікують постачальників. Мережа супермаркетів «Сільпо» впровадила динамічну систему логістики з можливістю оперативної зміни 68% постачальників протягом 7-10 днів, що дозволяє уникати дефіциту товарів навіть при порушенні традиційних ланцюгів постачання.

На основі проведеного дослідження пропонуємо інтегральну модель оцінювання «стійкісного потенціалу» підприємства як елемента його конкурентоспроможності. Модель включає п'ять ключових блоків індикаторів:

1. *Енергетична стійкість*: рівень енергетичної автономії, диверсифікація енергетичних джерел, енергоефективність виробничих процесів, наявність резервних енергетичних потужностей.

2. *Логістична стійкість*: кількість альтернативних логістичних маршрутів, швидкість перебудови ланцюгів постачання, локалізація критичних компонентів, наявність стратегічних запасів.

3. *Фінансова стійкість*: ліквідність активів, валютна диверсифікація, доступ до аварійного фінансування, рівень боргового навантаження.

4. *Кадрова стійкість*: географічна розподіленість персоналу, рівень взаємозамінності, цифрові компетенції, досвід роботи в кризових умовах

5. *Організаційна стійкість*: швидкість прийняття рішень, рівень децентралізації управління, наявність кризових сценаріїв, якість комунікаційних систем.

Для кожного блоку розроблено набір кількісних та якісних показників з відповідними ваговими коефіцієнтами, що адаптуються залежно від галузевої специфіки. Модель передбачає розрахунок інтегрального індексу стійкості за формулою:

$$RSI = \Sigma(W_i \times I_i), \quad (1)$$

де *RSI* (Resilience Sustainability Index) — інтегральний індекс стійкості

W_i — ваговий коефіцієнт *i*-того блоку показників

I_i — нормалізоване значення *i*-того блоку показників

Апробація запропонованої методології на вибірці з 28 українських підприємств різних галузей продемонструвала значущу кореляцію ($r=0,74$) між значенням індексу стійкості та динамікою ринкової частки в періоди економічної турбулентності. Це підтверджує гіпотезу про трансформацію стійкості з фактору виживання у компонент конкурентного потенціалу.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні рекомендації для українських підприємств щодо інтеграції стійкості у конкурентну стратегію:

1. *Імплементація проактивного підходу до стійкості*: перехід від реагування на кризи до системного розвитку адаптивного потенціалу. Це включає регулярне моделювання кризових сценаріїв, ідентифікацію потенційних "чорних лебедів" та формування відповідних компетенцій ще до виникнення кризових явищ.

2. *Диверсифікація як принцип стратегічного планування*: впровадження принципу "стратегічної надлишковості" в ключових бізнес-процесах — від енергозабезпечення та логістики до кадрового резервування. Ефективним інструментом є технологія Critical System Mapping, що дозволяє ідентифікувати критичні елементи бізнес-системи та розробляти дублюючі механізми.

3. *Перетворення кризового досвіду на ринкову пропозицію*: комерціалізація унікальних компетенцій кризової адаптації. Українські підприємства, особливо в ІТ-секторі, можуть трансформувати власний досвід забезпечення безперервності бізнесу в експортний продукт для міжнародних клієнтів.

4. *Інтеграція стійкості у систему KPI*: розробка та впровадження кількісних показників стійкості як елементів системи оцінювання ефективності на всіх рівнях

організаційної ієрархії. Практика демонструє ефективність впровадження «індексів готовності» та «коефіцієнтів відновлення» як складових преміальних систем.

5. *Формування «стійкісної» корпоративної культури*: розвиток організаційних цінностей і практик, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та інноваційність у кризових умовах. Це включає спеціалізовані тренінгові програми, системи обміну знаннями та механізми швидкого прототипування антикризових рішень.

Висновки. Українські підприємства функціонують у бізнес-середовищі, що характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності та непередбачуваності. За таких умов традиційні фактори конкурентоспроможності доповнюються, а в окремих галузях навіть заміщуються, здатністю підприємств до стійкого функціонування в умовах кризових явищ. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про трансформацію стійкості з тактичного антикризового інструменту в стратегічний компонент конкурентного потенціалу.

Стійкість у сучасному українському контексті — це не просто здатність вижити в умовах кризи, але й стратегічний актив, що визначає довгострокові конкурентні позиції. Підприємства, які системно інвестують у розвиток стійкості, отримують подвійну перевагу: мінімізують негативні наслідки кризових явищ та формують унікальні компетенції, що створюють цінність для клієнтів та партнерів.

В умовах тривалої економічної турбулентності конкурентний потенціал підприємств визначається не лише традиційними показниками ефективності, але й здатністю трансформувати виклики на можливості. Стійкість стає не просто характеристикою бізнес-системи, але й філософією управління, що пронизує всі елементи стратегічного менеджменту та корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. (2021). Антикризове управління підприємством в умовах турбулентності. *Економіка України*, №4, с. 43-58.
2. Карпенко О.В., Муренко Т.О. (2021). Методологічні підходи до оцінювання стійкості підприємства як елемента конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*, №2(48), с. 176-182.
3. Назаренко І.М., Іванова Т.М. (2022). Фінансово-економічна резильєнтність підприємств агропромислового комплексу. *Економіка АПК*, №7, с. 51-59.
4. Павлова В.А., Кузьменко О.В. (2022). Трансформація конкурентних стратегій українських підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економічний вісник*, №2, с. 89-97.
5. Тарасюк Г.М., Поліщук С.О. (2023). Багатовимірна модель стійкості промислових підприємств. *Вісник КНЕУ*, №1, с. 112-124.
6. Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2021). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp. 5375-5393.
7. Denyer D. (2020). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.
8. Holling C.S. (2019). Engineering resilience versus ecological resilience. In: *Engineering Within Ecological Constraints*. National Academy Press, Washington, DC, pp. 31-44.
9. Linnenluecke M. (2022). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, pp. 4-30.
10. Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A. (2020). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2): 5.

REFERENCES

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2021). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti. *Ekonomika Ukrainy*, №4, s. 43-58.
2. Karpenko O.V., Murenko T.O. (2021). Metodolohichni pidkhody do otsiniuvannia stiikosti pidpriemstva yak elementa konkurentospromozhnosti. *Problemy ekonomiky*, №2(48), s. 176-182.
3. Nazarenko I.M., Ivanova T.M. (2022). Finansovo-ekonomichna rezylientnist pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu. *Ekonomika APK*, №7, s. 51-59.
4. Pavlova V.A., Kuzmenko O.V. (2022). Transformatsiia konkurentnykh stratehii ukrainskykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. *Ekonomichnyi visnyk*, №2, s. 89-97.
5. Tarasiuk H.M., Polishchuk S.O. (2023). Bahatovymirna model stiikosti promyslovykh pidpriemstv. *Visnyk KNEU*, №1, s. 112-124.
6. Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2021). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 18, pp. 5375-5393.
7. Denyer D. (2020). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management.
8. Holling C.S. (2019). Engineering resilience versus ecological resilience. In: *Engineering Within Ecological Constraints*. National Academy Press, Washington, DC, pp. 31-44.
9. Linnenluecke M. (2022). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, pp. 4-30.
10. Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A. (2020). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2): 5.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.16

УДК 316.334.1

JELClassification: J16, J71, L16

Чорнобаєв А.А.

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0009-0009-9903-4844

a.chornobaiev@donnu.edu.ua

ПОВЕДІНКОВИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена вивченню сфери застосування поведінкових підходів й інструментарію поведінкової економіки до проєктування економічної політики та реалізації її окремих етапів. Досліджено поведінковий контекст формування економічної політики сучасного підприємства в умовах швидких технологічних змін, економічної нестабільності та високої невизначеності. Обґрунтовано необхідність поєднання класичних раціональних підходів із принципами поведінкової економіки, яка враховує вплив когнітивних упереджень, емоційних чинників і соціальних стимулів на процес ухвалення управлінських рішень. Проаналізовано ключові поведінкові механізми, що визначають реакції працівників і керівників у кризових ситуаціях, а також їхній вплив на ефективність економічної політики підприємства.

Особливу увагу приділено можливостям інтеграції поведінкового інструментарію в стратегічне планування, антикризове управління та систему оцінювання управлінського персоналу. Розглянуто сучасні методики тестування управлінських компетенцій (зокрема Watson-Glaser, Hogan, Caliper Profile) та визначено їхню роль у формуванні об'єктивної картини професійної придатності керівників. Запропоновано підхід до побудови економічної політики, що враховує поведінкові аспекти на всіх етапах — від ідентифікації потреб до оцінки результатів, що сприяє підвищенню адаптивності та ефективності управлінських рішень.

Результати дослідження демонструють, що поєднання економічної раціональності з поведінковими підходами формує нову парадигму управління, у якій врахування людського фактору дозволяє мінімізувати когнітивні помилки, оптимізувати процес змін та забезпечити стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: економічна політика, поведінкова економіка, поведінкові інструменти, стратегія, стратегічне планування, управління опору змінам

Табл. – 1, Рис. – 2, Літ. – 14

Chornobaiev A.A

Phd student, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0009-9903-4844

a.chornobaiev@donnu.edu.ua

BEHAVIORAL CONTEXT OF FORMING THE ECONOMIC POLICY OF A MODERN ENTERPRISE

The article is devoted to examining the application of behavioral approaches and the tools of behavioral economics to the design of economic policy and the implementation of its individual stages. The behavioral context of forming the economic policy of a modern enterprise is explored in the conditions of rapid technological change, economic instability, and high uncertainty. The study substantiates the need to combine classical rational approaches with the principles of behavioral economics, which account for the influence of cognitive biases, emotional factors, and social stimuli on the managerial decision-making process. Key behavioral mechanisms that determine the reactions of employees and managers in crisis situations, as well as their impact on the effectiveness of the enterprise's economic policy, are analyzed.

Particular attention is paid to the possibilities of integrating behavioral tools into strategic planning, crisis management, and managerial personnel assessment systems. Modern methodologies for testing managerial competencies (including Watson-Glaser, Hogan, and Caliper Profile) are examined, and their role in forming an objective picture of managerial suitability is defined. An approach to building economic policy that incorporates behavioral aspects at all stages—from identifying needs to evaluating outcomes—is proposed, contributing to enhanced adaptability and effectiveness of managerial decisions.

The results of the study demonstrate that combining economic rationality with behavioral approaches forms a new management paradigm in which consideration of the human factor helps minimize cognitive errors, optimize the change process, and ensure enterprise resilience under modern challenges.

Keywords: economic policy, behavioral economics, behavioral tools, strategy, strategic planning, change resistance management

Tabl. – 1, Fig. – 2, Ref. – 14

Постановка проблеми. У сучасному світі, де економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція формують нові виклики для підприємств, традиційні підходи до формування економічної політики нерідко виявляються недостатніми. У таких умовах важливо враховувати не лише раціональні аспекти ухвалення рішень, але й людський фактор, який часто визначає успіх чи невдачу управлінських стратегій. Поведінкова економіка, що досліджує вплив психологічних, соціальних та когнітивних факторів на ухвалення економічних рішень, є цінним інструментом для формування економічної політики підприємств. Вона пропонує альтернативний підхід до аналізу та вирішення завдань, враховуючи особливості людської поведінки, які впливають на ефективність управління.

Саме в цьому контексті поведінкова економіка набуває значущості як потужний інструмент для аналізу та оптимізації процесів на підприємстві. Вона досліджує, як когнітивні упередження, емоції та соціальні фактори впливають на вибір людей, їх реакцію на зміни, управління ризиками та прийняття рішень у стресових умовах. Використання цих знань дозволяє поєднувати раціональні методи економічного аналізу з розумінням ірраціональних аспектів людської поведінки, створюючи більш адаптивні, інноваційні та ефективні економічні стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти дослідження поведінкової економіки, що використано як теоретичну основу даного дослідження викладено в роботах Баранова В., Лібенко Ю., Огерчук Ю., Передало Х., Чернобай Л., Широн Ю. Підходи до формування економічної політики та різних її складових висвітлено в дослідженнях Башинської І. Жарик Є., Ковальнової О., Козловського С., Фединець Н., Ямщикової Л. та інших науковців. Однак, в сучасних умовах набуває актуальності продовження досліджень щодо застосування поведінкових інструментів у процесі розробки та впровадження економічної політики підприємства.

Метою статті є вивчення сфери застосування поведінкових підходів й інструментарію поведінкової економіки до проєктування економічної політики та реалізації її окремих етапів.

Виклад основного матеріалу. Економічна політика підприємства є системою стратегій, рішень та інструментів, спрямованих на досягнення мети підприємства шляхом ефективного розподілу ресурсів, управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища. Її функціональною є надбання і підтримка економічної стійкості системи, як на макро- так і мікро- рівні. Вона включає планування фінансових, виробничих, кадрових та маркетингових стратегій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основними принципами економічної політики є:

єдність – політика повинна працювати як система, узгоджуючи всі елементи для досягнення єдиної стратегії розвитку;

гнучкість – здатність адаптуватися до змін забезпечує актуальність рішень у динамічному середовищі;

принцип участі – у процес мають бути залучені всі частини організації, на які впливають управлінські рішення;

безперервність – політика враховує постійні зміни й коригується відповідно до нових умов;

точність – рішення мають бути деталізованими настільки, наскільки це дозволяють прогнози, але зберігати адаптивність у нестабільних умовах [1].

Однак, ці принципи не завжди реалізуються в повному обсязі через вплив людського фактору, що стає точкою дотику з поведінковою економікою. Хоча, до появи поняття "поведінкова економіка" економічна теорія передбачала, що люди ухвалюють раціональні рішення на основі доступної їм інформації.

Поведінкова економіка – це сфера економіки, що вивчає, як когнітивні, соціальні та емоційні фактори впливають на прийняття рішень суб'єктами економічних відносин в умовах обмеженої раціональності, а також досліджує економічні наслідки цього впливу. Вона розширює класичне уявлення про раціональність, зосереджуючи увагу на реальних механізмах людської поведінки. В рамках поведінкової економіки люди розглядаються не лише як раціональні економічні агенти, але і як істоти, схильні до когнітивних упереджень, емоційних реакцій та соціальних впливів [2].

Основні принципи поведінкової економіки:

1. Альтернативність: Люди роблять вибір серед обмежених ресурсів і можливостей. Цей вибір часто залежить від доступних альтернатив, їхньої привабливості та особистих пріоритетів.

2. Психологічні чинники: Емоції, когнітивні упередження та інші психологічні аспекти впливають на здатність людей приймати раціональні рішення. Наприклад, страх ризику чи надмірний оптимізм можуть змінювати оцінку можливостей.

3. Людський капітал: Люди є одним із ключових ресурсів економіки. Інвестиції в освіту, навички та професійний розвиток сприяють зростанню продуктивності та економічного добробуту.

4. Недосконала інформація: Рішення часто приймаються на основі неповної чи хибної інформації, що ускладнює оцінку ризиків і передбачення потенційної вигоди.

5. Стійкість рішень: Люди схильні дотримуватись своїх попередніх рішень, навіть якщо вони не є оптимальними. Це може бути зумовлено звичкою, страхом змін чи соціальним тиском.

6. Контекст: Вибори та рішення залежать від обставин, у яких вони приймаються. Наприклад, сприйняття вартості грошей залежить від фінансового стану людини.

7. Соціальний вплив: Груповий тиск, соціальні норми та взаємодія з іншими людьми суттєво впливають на прийняття рішень. Люди часто враховують думку оточення, перш ніж зробити вибір.

Ці принципи допомагають зрозуміти, чому економічні рішення людей можуть відрізнятися від прогнозів класичних моделей. Вони також широко застосовуються в таких сферах, як маркетинг, фінанси, державна політика та управління споживчою поведінкою, сприяючи розробці стратегій, які враховують реальну поведінку людей [3].

Взаємодія цих категорій наразі є особливо актуальною для українського підприємництва, яке функціонує у складних умовах військового стану, та постійного стресу і невизначеності, часто стикається з кризовими ситуаціями та змушене оперативно адаптуватися до змін.

Інтеграція напрацювань поведінкової економіки у процес розробки та реалізації антикризової економічної політики підприємства означає можливість:

поліпшити якість стратегічного планування – враховуючи поведінкові аспекти, можна краще прогнозувати реакції працівників, партнерів і клієнтів на зміни;

оптимізувати управління кризами – розуміння психології страху втрат, ефекту статус-кво та інших когнітивних упереджень допомагає ефективніше впроваджувати зміни навіть у критичних умовах;

підвищити ефективність управлінських рішень – мінімізуючи вплив емоцій і евристик, забезпечити більш об'єктивний аналіз даних.

Інтеграція поведінкової економіки на підприємстві має потенціал стати інструментом, що дозволяє не лише адаптувати економічну політику до викликів сучасності, але й сформувати нову парадигму управління, де економічна раціональність гармонійно доповнюється розумінням людської поведінки.

На рис. 1 візуалізовано представлено процес розробки економічної політики з використанням принципів поведінкової економіки. На кожному етапі - від ідентифікації потреб до оцінки та корекції - застосовуються методи, що враховують когнітивні упередження, психологічні фактори прийняття рішень та економічну поведінку учасників процесу. Схема демонструє, як поведінкові підходи допомагають оптимізувати стратегічне планування, бюджетування, управління кризами та взаємодію з ринком, що сприяє підвищенню ефективності економічної політики.

Під час впровадження цієї моделі перш за все варто проаналізувати поточний стан підприємства. Зокрема, визначити ефективність управлінської складової, а саме здатність керівників якісно комунікувати з персоналом та контрагентами, а також ідентифікувати аспекти, які потребують покращення, розвитку або ліквідації з метою оптимізації процесів. Такий тест на професійну придатність дасть впевненість, що керівний склад має всі передумови для визначення цілей та планів на майбутнє, які забезпечать підприємству ефективне функціонування.



Рис. 1. Процес розробки економічної політики з використанням принципів поведінкової економіки

Джерело: розроблено автором

Дослідники зазначають, що адміністративна діяльність спирається на певний універсальний набір стійких особистісних властивостей, які забезпечують організаторські здібності, вміння підкоряти (підпорядковувати) і вести за собою людей, інтегрувати керований процес трудової діяльності, приймати самостійно рішення (але не ігноруючи раціональні ініціативи та пропозиції підлеглих), зберігаючи при цьому підпорядкованість по відношенню до вищих за ієрархією керуючих структур. При цьому, часто професійна приналежність відходить на другий план. Керівник – це не професія, це соціально-виробнича роль, функція, суспільна позиція (статус) особи у даному конкретному колективі [4]. В даному контексті поведінкова економіка допомагає виявити приховані когнітивні упередження та нераціональні підходи до прийняття рішень серед працівників і керівництва. Це дозволяє не лише оцінити реальний стан організації, а й виявити бар'єри, що можуть перешкоджати впровадженню змін. Наприклад, страх втрат або схильність до збереження статус-кво можуть стати причиною небажання співробітників приймати ризиковані, але необхідні для підприємства рішення.

Для об'єктивної оцінки управлінської ефективності та професійної придатності керівників зазвичай використовується попередній досвід отриманий в процесі трудової діяльності, проте у випадку якщо матеріалів для оцінки недостатньо, можна застосовувати спеціальні тестові методики, що ґрунтуються на принципах поведінкової економіки:

1. Аналіз когнітивних упереджень: тести, які допомагають визначити, наскільки керівник схильний до ефекту прив'язки, упередженості підтвердження чи надмірної самовпевненості. Це дозволяє оцінити його спроможність ухвалювати зважені та раціональні рішення.

2. Оцінка схильності до ризику та управління невизначеністю: керівників перевіряють через симуляції бізнес-дилем, що змушують їх балансувати між безпекою та ризиком. Такі випробування дають змогу виявити, чи готові вони діяти в нестандартних ситуаціях і приймати стратегічно вигідні рішення.

3. Тестування на стресостійкість: моделювання кризових ситуацій допомагає зрозуміти, як керівник реагує на виклики та наскільки швидко він адаптується до змін.

4. Аналіз мотивації та стимулів: перевірка того, що є ключовим рушієм у прийнятті рішень керівником – власні інтереси чи довгострокова вигода для компанії та команди.

Що стосується науково підкріплених методів тестування управлінського персоналу підприємства, існує багато різновидів тестів, які оцінюють окремі характеристики керівника. Наприклад, тести на когнітивні здібності, такі як Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal, визначають рівень критичного мислення та логічного аналізу. Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal є класичним тестом для оцінки критичного мислення, що містить 80 запитань із варіантами відповідей, розподіленими за п'ятьма категоріями: логічний зв'язок, розуміння припущень, дедукція, інтерпретація та оцінювання аргументів. Логічний зв'язок передбачає вибір однієї з відповідей: вірно, можливо вірно, невідповідні дані, можливо невірно або невірно. Розуміння припущень оцінюється за принципом: зроблено припущення – так/ні. Дедукція та інтерпретація включають питання, де необхідно визначити, чи є висновок вірним або невірним. Оцінювання аргументів передбачає класифікацію аргументів як сильні або слабкі. Цей тест широко використовується для аналізу здатності до раціонального мислення, логічного обґрунтування рішень і коректного оцінювання інформації [5].

Емоційний інтелект оцінюється через EQ-тести, що допомагають виявити рівень емпатії, здатність керувати емоціями та ефективно комунікувати. Також використовуються ситуаційні тестування, які аналізують прийняття рішень у стресових умовах або в умовах обмеженої інформації.

Необхідно зазначити, що на сьогодні не визначено єдиного підходу до оцінки лідерських якостей (компетенцій) керівника. Серед методів оцінки лідерських компетенцій персоналу найбільш поширеними є Performance Management, Assessmentcenter, HayGroup, тест Хогана, а також «метод 360°» [6]. На думку Ковальової О. П., найбільш широко оцінює лідерські якості тест Хогана [7]: потенціал, сильні сторони і компетенції керівника. Оцінка заснована на дослідженні HoganPersonalityInventory (HPI), в основі якого лежать сім шкал (табл. 1); кожна шкала відноситься до одного з компонентів лідерської діяльності. Опитувальник складається з 206 тверджень, поділених на «правду/брехню»; час заповнення – 15–20 хвилин [8].

Оцінка відбувається за 100 бальною шкалою, проте не існує такого поняття як «добрий» результат. Існують позитивні і негативні наслідки як для високих результатів, так і для низьких, хоча деякі результати важливіші для одних компетенцій, ніж для інших [7].

The Caliper Profile вимірює, як риси особистості індивіда співвідносяться з його роботою. Тест складається з декількох типів запитань. Найпоширеніший тип представляє ряд тверджень, і завдання полягає у визначенні, який вислів найкраще узгоджується з вашою точкою зору. І навпаки, є також питання, які вимагають визначити твердження, які найменше відображають вашу точку зору.

Таблиця 1 - Шкала оцінки Хогана для оцінки лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємства

Шкала	Результат	Компетенції
Адаптація відображає міру, в якій людина спокійна, урівноважена або навпаки схильна до частоті зміни настрою і мінлива.	Люди з високими результатами здаються впевненими, життєрадісними і оптимістичними. З низькими – напруженими, дратівливими і негативно налаштованими.	Самовладання; уміння слухати; навчання і сприйнятливість до коучингу; побудова стосунків; управління стресом.
Амбітність відображає міру, в якій людина, схильна до лідерства, прагне до статусу і цінує досягнення.	Люди з високими результатами схильні до змагань, зацікавлені в просуванні. З низькими – соромливі і менш зацікавлені в просуванні.	Активність; кар'єрне просування; ініціативність; досягнення результатів; ухвалення рішень.
Товариськість відображає міру, в якій людина здається балакучою та соціально упевненою в собі.	Високі результати свідчать про дружелюбність, колоритність і імпульсивність, а також про те, що таким людям не подобається працювати поодиночці. Низькі – про замкнутість і спокій; вони уникають привертати до себе увагу і не заперечують працювати поодиночці.	Потреба в нових контактах; енергійність; доступність для оточуючих; налагодження міжособових контактів; орієнтація на роботу в команді.
Міжособиста сприйнятливість до інших людей відображає соціальні навички, тактовність і сприйнятливість.	Люди з високими результатами доброзичливі, сердечні і популярні. З низькими – незалежні, відверті і прямолінійні.	Співчуття; співпраця; потреба в зворотному зв'язку; протистояння підлеглим; відстороненість.
Організованість стосується самоконтролю і сумлінності.	Люди з високими результатами – організовані, надійні і скрупульозні, вони слідуєть правилам і ними легко керувати. З низькими – імпульсивні і гнучкі. Вони схильні чинити опір правилам і суворому контролю, проте також вони можуть бути творчими і спонтанними.	Робота в умовах невизначеності; гнучкість; планування; увага до деталей і тимчасових меж; дотримання правил.
Допитливість відображає міру, в якій людина відкрита новому, авантюрин і обдарована уявою.	Люди з високими результатами – кмітливі, мрійливі, непрактичні, можуть легко втрачати інтерес і не звертає уваги на деталі. З низькими – практичні, зосереджені і здатні зберігати концентрацію впродовж тривалого періоду часу.	Креативність; управління інноваціями; допитливість; бачення; вирішення проблем

Можна зіткнутися з істинними / неправдивими запитаннями та запитаннями з численним вибором, щоб відповісти за шкалою "ступеня згоди", починаючи від "сильно погоджуючись" до "сильно не згоден". The Caliper Profile відрізняється від інших тестів особистості тим, що він вивчає як позитивні, так і негативні якості, забезпечуючи тим самим повну картину кандидата [9].

Вдалий підбір персоналу, та якісного керівника, дозволяє ефективніше визначати потреби на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема: ринкового середовища, конкурентної ситуації, регуляторних вимог та макроекономічних умов. Та на основі внутрішнього аудит фінансового стану та кадрового потенціалу, на підсвідомому рівні визначати напрями розвитку підприємства, підбираючи необхідний для цього наявний інструментарій.

На етапі формулювання стратегії поведінкова економіка допомагає створити більш адаптивний і реалістичний план, враховуючи мотивацію, емоційні реакції та психологічні межі людей, які мають реалізовувати цю стратегію. Популярною на сьогодні теорією поведінкової економіки є теорія підштовхування або Nudge theory, яка розроблена відомим економістом Річардом Талером, який у 2017 році отримав за неї Нобелівську премію в сфері поведінкової економіки. Саме його приклад «муха в туалеті» дозволив наочно продемонструвати дію запропонованої технології впливу на прийняті людські рішення.

Теорія підштовхування або Nudge - технологія спрямована на те, щоб підштовхнути людину приймати ті рішення, які відповідають, перш за все, її інтересам, а вже потім інтересам всіх інших зацікавлених сторін. Дана теорія ґрунтується на лібертаріанському патерналізмі, який передбачає визнання законним намагання архітекторів вибору (тих, хто «будує» поведінку, наприклад урядовців, керівників компаній) впливати на вчинки людей так, щоб не обмежити при цьому їхню свободу у прийнятті рішень, проте спрямовувати їх дії у відповідному напрямку [10].

На етапі реалізації політики поведінкова економіка пропонує інструменти для управління опором змінам. Жодні зміни в організації в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змінам умовах психологічного виснаження, та трудового перевантаження зростає. Характерною ознакою опору персоналу в таких випадках може бути відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін виконавцями, збільшення кошторису порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині підрозділу або спроби зміщення уваги керівництва на інші нагальні справи.

У своїй роботі Н.І. Фединець зазначає, що опір змінам в організації зумовлений: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрожують втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності організації, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плінністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління [11].

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто

запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу, створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування [11].

Етап стратегічного планування є ключовим елементом управління підприємством, спрямованим на визначення його довгострокових цілей, шляхів їх досягнення та ресурсів, необхідних для реалізації стратегій. Цей процес базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що дозволяє створити структурований підхід до досягнення бажаних результатів.

Стратегічне планування починається з формулювання місії та бачення підприємства. Це визначає основні принципи діяльності, цінності та орієнтири для подальшого розвитку. Далі проводиться аналіз зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних, технологічних факторів), щоб зрозуміти виклики та можливості, які можуть вплинути на діяльність підприємства. У той же час аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації.

На основі отриманих даних розробляються стратегічні цілі, які мають відповідати певним формально визначеним характеристикам та існувати у відповідній парадигмі, для мінімізації потенційних проблем в їх інтерпретації, та досягненні відповідальними особами. В таких випадках доцільно використовувати принципи SMART-технологій які набули широкої популярності на підприємствах на усьому світу.

Перше відоме використання цього терміну з'явилося у 1981 р. у роботі Дж.Т. Дорана, де на його думку, цілі повинні відповідати таким критеріям [12]:

SPECIFIC – конкретний (що необхідно досягнути);

MEASURABLE – вимірюваний (як буде вимірюватися результат);

ACHIEVABLE – досяжний (за рахунок чого можна досягнути цілі);

RELEVANT – актуальний (визначення істинності цілі);

TIME-BOUND – обмежений часом з конкретним строком (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута).

Кожен з критеріїв SMART передбачає ряд запитань, на які потрібно дати відповідь перед тим, як встановлювати певну ціль. Так, для першого критерію – Specific – можливими є такі запитання, які ще називають 5-ма «W» запитаннями:

Що (What) потрібно досягнути?

Чому (Why) це важливо або чому певна ціль важлива?

Хто (Who) задіяний?

Де (Where) розташовано?

Які (Which) потрібно виділити ресурси?

Таким чином, якщо наприклад перед підприємством стоїть ціль вийти на міжнародні ринки збуту, то його конкретною ціллю може бути вийти на ринки Польщі, Німеччини, Чехії з оновленим товаром кращої якості [13].

Враховуючи досвід використання SMART-технологій в багатьох сферах, почали з'являтися їх різні модифікації, а саме – SMARTER, SMARTTA, SMAART, SMART-VT, SMARTY, SMARTS тощо. І своїй роботі Башинська І.О спробувала систематизувати наявні методики щодо визначення цілей підприємства для розроблення методичних засад визначення цілей, зокрема, промислового підприємства задля їх смартизації. В своєму авторському підході до визначення цілей смартизації промислового підприємства вона відмічає, що важливими аспектами повинні бути адаптивність підходу на ряду з необхідністю переглядати та коригувати, тобто

оцінювати на певному етапі, адаптуючи до постійних змін середовища [14]. В даному контексті, зважаючи на думку авторки, найбільш підходящою модифікацією для використання можна визначати концепцію SMARTER, що наведена на рис. 2. Дана аббревіатура додатково включає два критерії – Evaluated, тобто кожному етапу в досягненні цілі керівник повинен дати оцінку тобто налагодити зворотній зв'язок та Reviewed, за якими ціль повинна періодично переглядатися та корегуватися керівником на основі змін в середині та зовні підприємства [13].

SMARTER: Стратегія постановки цілей

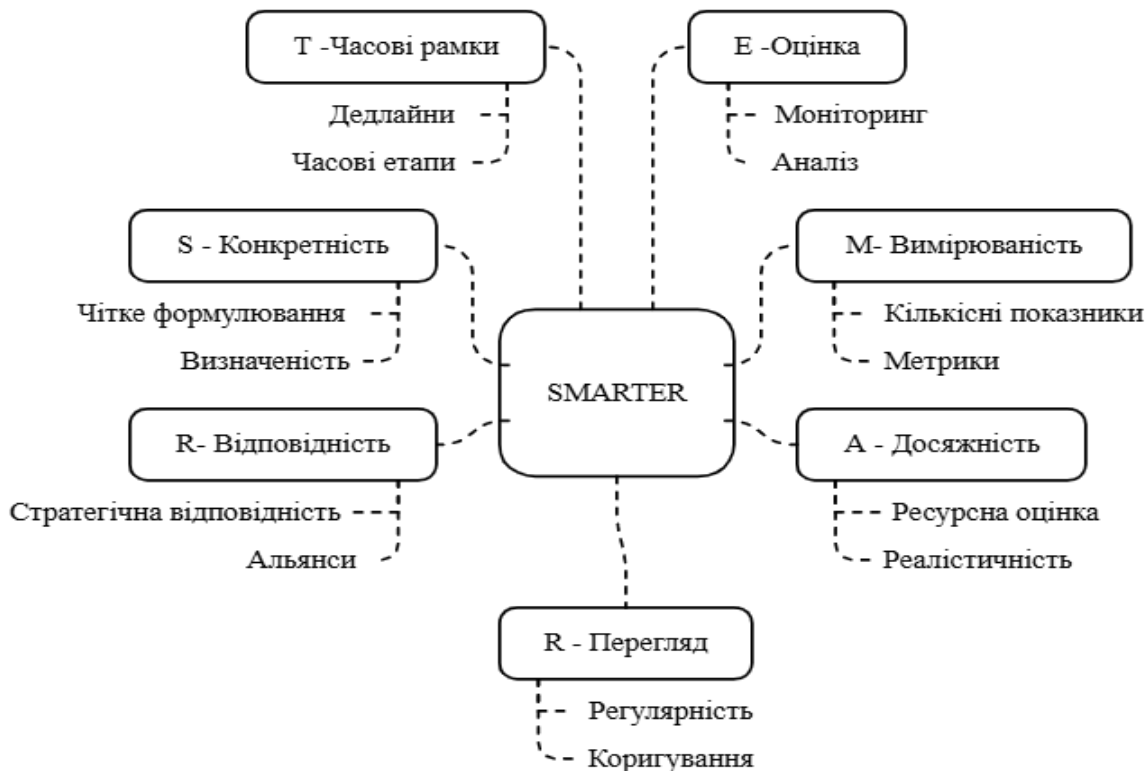


Рисунок 2 – Складники SMARTER в системі постановки цілей економічної політики підприємства

Джерело: складено автором за [13]

Особливу увагу на етапі стратегічного планування приділяють оцінці ризиків і розробці механізмів їх мінімізації. Це включає аналіз можливих перешкод і підготовку до різних варіантів розвитку подій (альтернативних сценаріїв). Крім того, визначається ресурсне забезпечення (фінансові, людські, матеріальні ресурси) та відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Завершальним кроком є створення чіткого плану реалізації стратегії, що включає розподіл завдань, встановлення термінів і механізмів моніторингу та оцінки результатів. Важливо, щоб стратегічне планування було гнучким процесом, що дозволяє адаптуватися до нових викликів і можливостей, зберігаючи при цьому основні орієнтири розвитку підприємства.

Висновки. Економічна політика підприємства, хоч і спирається на раціональність і об'єктивність, реалізується через людські дії, які часто бувають повністю ірраціональними. І саме тут поведінкова економіка може виступати

важливим інструментом: вона дозволяє прогнозувати, враховувати та коригувати вплив когнітивних упереджень, допомагаючи уникнути потенційних помилок. Таким чином, взаємодія між цими категоріями базується на інтеграції двох фундаментальних підходів: аналізу й управління об'єктивними економічними процесами, з одного боку, і розуміння поведінкових особливостей людей – з іншого. Тож, на перетині категорій економічної політики підприємства та поведінкової економіки відкриваються нові можливості для вдосконалення управлінських рішень. Застосування поведінкових інструментів на різних етапах економічної політики — від стратегічного планування до антикризового управління — дозволяє мінімізувати вплив когнітивних помилок, формувати ефективні команди, адаптуватися до ринкових змін і розробляти гнучкі моделі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С.В. Економічна політика як базовий елемент механізму управління факторами розвитку сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/293721347_Economic_policy_as_a_basic_element_for_mechanism_of_managing_development_factors_in_contemporary_economic_systems
2. Чернобай Л., Широн Ю. Поведінкова економіка: сутність та підходи до визначення. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2016. Вип. 8. С. 71–78. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/42047/1/71-78.pdf>.
3. Баранов В. В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921>.
4. Хромов М. І. Визначення та оцінка профпридатності фахівців до роботи в різних сферах економічної та суспільної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 2, Т. 1. С. 135-139.
5. Ямщикова Л. Критичне мислення як вид розумової діяльності. URL: http://spc.ks.ua/file_download/42.
6. Жарик Є. А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. ек. наук: Запоріжжя, 2019. 240 с.
7. Ковальова О. П. Використання тесту Хогана для вдосконалення процесу кадрового забезпечення суб'єктів корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу*. № 36. 2020. С. 155-167.
8. Офіційний сайт системи незалежної оцінки Хоган. URL: <https://www.hoganassessments.com/>.
9. Бойко Б. М., Процик І. С. Застосування системи тестового опитування на основі кластерного аналізу та машинного навчання в задачах профвідбору фахівців. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (12) 2024. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/9b00eb83-5d36-446b-9788-409df130d383>
10. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Лібенко Ю.С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>
11. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21. №. 15. С. 292-298.
12. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70 (11). P. 35–36.

13. Ратушняк О. Г., Бондарчук А. В. Використання SMART-технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. Електрон. текст. дані. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11453>.

14. Башинська І. О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. № 5. 2019. С. 41-46.

REFERENCES

1. Kozlovskiy S.V. Ekonomichna polityka yak bazovyi element mekhanizmu upravlinnia faktoramy rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system. Aktualni problemy ekonomiky. 2010.

URL: https://www.researchgate.net/publication/293721347_Economic_policy_as_a_basic_element_for_mechanism_of_managing_development_factors_in_contemporary_economic_systems

2. Chernobai L., Shyron Yu. Povedinkova ekonomika: sutnist ta pidkhody do vyznachennia. Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia. 2016. Vyp. 8. S. 71–78. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/42047/1/71-78.pdf>.

3. Baranov V. V. Rol povedinkovoi ekonomiky v rozuminni pryiniattia ekonomichnykh rishen. Akademichni vizii. (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921>.

4. Khromov M. I. Vyznachennia ta otsinka profprydatnosti fakhivtsiv do roboty v riznykh sferakh ekonomichnoi ta suspilnoi diialnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010, № 2, T. 1. S. 135-139.

5. Iamshchykova L. Krytychne myslennia yak vyd rozumovoi diialnosti. URL: http://spc.ks.ua/file_download/42.

6. Zharyk Ye. A. Formuvannia ta rozvytok liderskykh kompetentsii personalu pidpriemstva: dys. kand. ek. nauk: Zaporizhzhia, 2019. 240 s.

7. Kovalova O. P. Vykorystannia testu Khohana dla vdoskonalennia protsesu kadrovoho zabezpechennia subiektiv korporatyvnoho upravlinnia. Ekonomika transportnoho kompleksu. № 36. 2020. S. 155-167.

8. Ofitsiinyi sait systemy nezalezhnoi otsinky Khohan. URL: <https://www.hoganassessments.com/>.

9. Boiko B. M., Protsyk I. S. Zastosuvannia systemy testovoho opytuvannia na osnovi klasternoho analizu ta mashynnoho navchannia v zadachakh profvidboru fakhivtsiv. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. № 2 (12) 2024. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/9b00eb83-5d36-446b-9788-409df130d383>

10. Peredalo Kh.S., Oherchuk Yu.V., Libenko Yu.S. Povedinkova ekonomika ta mozhlyvosti zastosuvannia tekhniki yii vplyvu v suchasnykh orhanizatsiiakh. Efektyvna ekonomika. 2019. No 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>

11. Fedynets N. I. Upravlinnia zminy v orhanizatsii. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2011. T. 21. №. 15. S. 292-298.

12. Doran G.T. Theres a S.M.A.R.T. Way to write managements goals and objectives. Management Review. 1981. Vol. 70 (11). P. 35–36.

13. Ratushniak O. H., Bondarchuk A. V. Vykorystannia SMART-tekhnologii pry postanovtsi tsilei v upravlinni pidpriemstvom. Materialy І nauково-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, 10-12 bereznia 2021 r. Elektron. tekst. dani. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11453>.

14. Bashynska I. O. SMART-pidkhyd do vyznachennia tsilei smartyzatsii promyslovoho pidpriemstva. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia. № 5. 2019. S. 41-46.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.17

УДК 339.9

JEL Classification: F 00, O 52

ОРЕХОВА Тетяна

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0003-3650-5935

t.oriekhova@donnu.edu.ua

КУЗНЕЦОВ Олександр

аспірант кафедри міжнародного менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

ORCID ID: 0009-0003-1903-2360

kuznyetsov.o@gmail.com

ПРОГРАМА «CONNECTING EUROPE FACILITY»**ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ
У МЕРЕЖІ ТРАНС'ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ**

У статті розглянуто роль програми «Механізм «Сполучення Європи» (англ. Connecting Europe Facility, CEF) як ключового фінансового інструменту Європейського Союзу, спрямованого на розвиток інтегрованої транспортної, а також енергетичної та цифрової інфраструктури. Проаналізовано значення транс'європейської транспортної мережі (англ. Trans-European Transport Network, TEN-T) у формуванні єдиного європейського простору мобільності, соціальної згуртованості та економічної цілісності, а також її вплив на реалізацію Європейської зеленої угоди через пріоритетність екологічно дружніх видів транспорту. Особливу увагу приділено фінансовим механізмам та результатам програми CEF у періодах 2014–2020 та 2021–2027 років, зокрема у контексті масштабних інфраструктурних проєктів, що реалізуються у країнах-членах ЄС. Охарактеризовано приклади успішної реалізації CEF-проєктів у Польщі, яка є одним із найбільших бенефіціарів програми в Центральній-Східній Європі. Відзначено, що інвестиції у розвиток залізничного і автомобільного транспорту, портової інфраструктури та мультимодальних терміналів безпосередньо вплинули на зростання експортно-імпортних потоків, зниження логістичних витрат і посилення торговельних позицій країни на ринку ЄС. Підтверджено, що ефективність реалізації програмних проєктів у Польщі сприяла підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечила позитивний приклад для України. Запропоновано напрями можливої участі України у програмі CEF, що включають модернізацію прикордонної та залізничної інфраструктури, будівництво інтермодальних терміналів, адаптацію залізничних колій до європейських стандартів, а також впровадження цифрових рішень у сфері логістики. Обґрунтовано, що реалізація таких проєктів сприятиме інтеграції української транспортної системи до TEN-T, забезпечить зростання транскордонної мобільності, підвищить ефективність зовнішньої торгівлі та стане важливим чинником посилення економічної стійкості України в умовах посткризового відновлення.

Ключові слова: Connecting Europe Facility (CEF), Trans-European Transport Network (TEN-T), транспортна інфраструктура, Європейський Союз, транскордонне

співробітництво, європейська інтеграція, конкурентоспроможність, міжнародна економічна співпраця.

Рис. – 3, Літ. – 25

Oriekhova Tetiana

Dr. of Economics, professor of International Economic Relations Department

Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua

Kuznietsov Oleksandr

Postgraduate Student of International Management Department

KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine

e-mail: kuznietsov.o@gmail.com

**THE “CONNECTING EUROPE FACILITY” PROGRAM
AS A FACTOR OF IMPROVING UKRAINE’S COMPETITIVENESS
IN THE TRANS-EUROPEAN ECONOMIC COOPERATION NETWORK**

The article examines the role of the Connecting Europe Facility (CEF) program as a key financial instrument of the European Union aimed at developing integrated transport, energy, and digital infrastructure. It examines the significance of the Trans-European Transport Network (TEN-T) in fostering a unified European space of mobility, social cohesion, and economic integration, as well as its influence on the implementation of the European Green Deal through the prioritization of environmentally friendly modes of transportation. Particular attention is paid to the financial mechanisms and results of the CEF program in the periods 2014–2020 and 2021–2027, particularly in the context of large-scale infrastructure projects implemented in EU member states. Examples of successful CEF projects in Poland, one of the largest beneficiaries of the program in Central and Eastern Europe, are described. It is noted that investments in the development of rail and road transport, port infrastructure, and multimodal terminals have directly contributed to the growth of export and import flows, a reduction in logistics costs, and a strengthening of the country's trading position in the EU market. It was confirmed that the effective implementation of program projects in Poland contributed to increasing its competitiveness and provided a positive example for Ukraine. Possible areas of Ukraine's participation in the CEF program have been proposed, including the modernization of border and railway infrastructure, the construction of intermodal terminals, the adaptation of railway tracks to European standards, and the introduction of digital solutions in logistics. It has been substantiated that the implementation of such projects will contribute to the integration of the Ukrainian transport system into TEN-T, ensure the growth of cross-border mobility, increase the efficiency of foreign trade, and become an important factor in strengthening Ukraine's economic stability in the context of post-crisis recovery.

Keywords: Connecting Europe Facility (CEF), Trans-European Transport Network (TEN-T), transport infrastructure, European Union, cross-border cooperation, European integration, competitiveness, international economic cooperation.

Fig. – 3, Ref. – 25

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку європейського простору мобільності та поглиблення економічної інтеграції між державами зростає значення ефективної транспортної інфраструктури як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності, економічного зростання та соціальної згуртованості. Незважаючи на значні успіхи ЄС у розбудові TEN-T, залишаються суттєві виклики,

пов'язані з ліквідацією інфраструктурних «вузьких місць», інтеграцією периферійних регіонів, переходом до екологічно сталих перевезень та цифровізацією логістичних процесів. Для України проблема набуває особливої актуальності у контексті посткризового відновлення, зростання обсягів транскордонної торгівлі та необхідності підвищення пропускної спроможності транспортних коридорів. Участь у програмі CEF є важливим практичним інструментом вирішення цих завдань, адже це відкриває можливості для модернізації інфраструктури, зменшення логістичних витрат, покращення доступу до європейських ринків та зміцнення позицій України у спільному економічному просторі.

Аналіз досліджень і публікацій. Міжнародна наукова література підкреслює системний характер транспортної інтеграції: Ж. Родріг, канадський професор кафедри глобальних досліджень і географії в Hofstra University (США), досліджує просторову логіку коридорів, портів і мультимодальних ланцюгів, що є фундаментом для оцінки впливу TEN-T і програм фінансування, таких як CEF [1]. Британський професор у Д. Беністер акцентує увагу на зв'язку транспорту та стійкого розвитку, що важливо для «зеленої» компоненти CEF і цілей Європейської зеленої угоди [2]. Серед вітчизняних дослідників О. Кравченко у своїй праці аналізує фінансові бар'єри і можливості модернізації транспортного сектору в Україні [3]. Українська науковиця Л. Рибальченко висвітлює конкретні напрями підвищення ефективності та продуктивності залізничної інфраструктури [4], а Н. Панченко пропонує концептуальні підходи до підвищення якості залізничних послуг, що релевантно для аналізу логістичних стандартів і соціальної відповідальності інфраструктурних проєктів [5].

Таким чином, існує поєднання теоретичних робіт закордонних науковців, які визначають загальні моделі та виклики транспортної інтеграції, і вітчизняних досліджень, які фокусуються на українському контексті: фінансуванні, стандартизації з ЄС, якості логістичних послуг. Це створює базу для подальшого аналізу можливостей застосування програми CEF в Україні.

Метою статті є аналіз ролі програми CEF у формуванні спільного європейського транспортного простору та визначення перспектив їх застосування в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні успіхи програми CEF у розвитку TEN-T, залишаються невирішеними питання повної інтеграції транспортної інфраструктури країн Східного партнерства, зокрема України, до європейських логістичних коридорів. Недостатня кількість інтермодальних терміналів, різниця стандартів залізничної колії, обмежена пропускна спроможність прикордонних пунктів створюють суттєві бар'єри. Ці аспекти потребують додаткового дослідження та розробки практичних механізмів їх подолання для ефективної інтеграції України до європейського простору мобільності.

Методика дослідження. У дослідженні застосовано системний підхід до аналізу розвитку програми CEF та її впливу на конкурентоспроможність країн ЄС і перспективи для України. Використано методи порівняльного аналізу, статистичної обробки та узагальнення даних, наданих індійським дослідницьким центром «Mordor Intelligence», Європейським виконавчим агентством з питань змін клімату, інфраструктури та навколишнього середовища (англ. European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency, CINEA), статистичною службою Європейської Комісії «Eurostat», Державною службою статистики України, іспанським цифровим центром знань «PierNext» та Європейською Комісією.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах транскордонного співробітництва, мобільність відіграє провідну роль у розвитку зовнішньої торгівлі та формуванні спільного економічного простору. Для Європейського Союзу, як прикладу інтеграційного об'єднання, учасниками якого є держави з різним рівнем економічного

розвитку та географічними особливостями, інтегрована транспортна система виступає необхідною умовою досягнення економічної цілісності та соціальної згуртованості.

Єдиний європейський простір передбачає вільний рух товарів, послуг, капіталу та населення завдяки розвинутій інфраструктурі, що усуває «транспортні бар'єри», які залишилися після розширення ЄС на схід; сприяє соціально-економічному вирівнюванню регіонів, а також підсилює енергетичну та продовольчу безпеку завдяки безперервності постачання.

Особливе значення мають коридори, що інтегрують країни Центральної та Східної Європи з економічно розвиненими державами Західної Європи. Крім того, вони є каналами транзиту для торгівлі з країнами Східного партнерства, зокрема з Україною.

У даному контексті одним із ключових інструментів просторової інтеграції в ЄС є, TEN-T, що являє собою комплексну систему автомобільних, залізничних, водних, повітряних та мультимодальних шляхів, які покликані об'єднати транспортну інфраструктуру держав-членів ЄС у єдину мережу та забезпечити ефективне функціонування внутрішнього ринку. Згідно з Європейською Комісією, TEN-T є основою економічної, соціальної та територіальної згуртованості Європи, що сприяє зменшенню регіональних дисбалансів і стимулює конкурентоспроможність у глобальному масштабі [6]. Серцевиною політики TEN-T є, так звані, дев'ять транспортних коридорів, які забезпечують зв'язок між головними вузлами Європи та інтегрують периферійні території до основних економічних центрів ЄС. Серед них особливу роль відіграють:

- Балтійсько-Адріатичний коридор, що з'єднує польські та балтійські порти з Адріатичним морем через Чехію, Словаччину й Австрію;
- Середземноморський коридор, що простягається від Іспанії та Португалії через Францію й Італію до Словенії і Хорватії;
- Східно-Середземноморський коридор, який поєднує Центральну Європу з Балканами, Грецією та Кіпром.

Крім того, TEN-T є одним з факторів здійснення «зеленої» політики, оскільки пріоритетом розвитку мережі є залізничні перевезення, інтермодальні термінали та цифровізація логістики. Це відповідає цілям Європейської зеленої угоди (англ. European Green Deal), що передбачає скорочення викидів парникових газів від транспорту на 90% до 2050 року [7].

Розвиток TEN-T у ЄС забезпечується за рахунок поєднання кількох джерел фінансування: національних бюджетів держав-членів, коштів Європейського інвестиційного банку, структурних фондів та спеціальних програм Євросоюзу. За даними індійського дослідницького центру «Mordor Intelligence», обсяг європейського ринку будівництва транспортної інфраструктури у 2025 році становить \$ 305,0 млрд, а до 2030 року прогнозується збільшення на до \$ 373,6 млрд, що відображає середньорічний темп зростання (англ. Compound Annual Growth Rate, CAGR) у 4,14% за цей період [8]. Відповідне нарощення зумовлене рекордним фінансуванням ЄС, зокрема траншем у розмірі \$ 7,7 млрд від програми CEF у 2024 році. Як зазначає CINEA, започаткована Єврокомісією у 2014 році, програма CEF є одним із ключових фінансових інструментів розширення TEN-T на території Європи. Головна мета програми полягає у сприянні створенню ефективної, сталої та інтегрованої транспортної, енергетичної і цифрової інфраструктури [9].

Програма поділяється на два основні періоди: CEF 2014-2020 і CEF 2021-2027. Під час першого періоду було започатковано механізм надання цільових грантів та профінансовано велику кількість проєктів; другий – характеризується збільшеним

бюджетом і фокусом на «зелену» трансформацію, цифровізацію та військово-цивільну мобільність (англ. Military mobility⁵), а також на проєкти «Missing links»⁶.

У період з 2014 по 2020 роки, Координаційний комітет програми CEF призначив, близько, € 23,2 млрд грантів на співфінансування реалізації, біля, 900 інфраструктурних проєктів. Європейська комісія відзначає, що на період з 2021 по 2027 роки запланований бюджет програми становить, близько, € 33,7 млрд (включно з енергетичною й цифровою сферами), де фінансування транспортної складової очікується на рівні, до € 25,8 млрд, з яких значна частина (понад € 21,0 млрд) вже була розподілена під час проведення чергового відбору інфраструктурних проєктів упродовж 2021-2024 років [12].

Швидке узгодження політики впровадження основної частини TEN-T до 2030 року створило довгострокову чергу інфраструктурних проєктів. Яскравим прикладом функціонування програми CEF є співфінансування на рівні € 2,3 млрд будівництва 55 км тунеля «Brenner Base», що проходитьиме в г. Альпах та з'єднає Австрію з Італією. Після завершення проєкту, тунель має можливість стати одним із найдовших підземних сполучень у світі та дозволить перерозподілити щорічний транзитний рух близько 2,5 млн вантажівок й 50,0 млн тонн вантажів через перевал з автодорожнього шляху на залізничний [13]. Іншим прикладом є проєкт з будівництва прикордонного коридору між Францією та Італією, а саме залізничної лінії в тунелі «Mont d'Ambin Base», на який упродовж 2023-2024 років, за даними іспанського цифрового центру знань «PierNext», із структурного фонду програми CEF було виділено грантовий пакет у розмірі близько € 764,0 млн, що дасть змогу запровадити високошвидкісне залізничне пасажирське та вантажне сполучення між двома країнами [14]. Інтеграція балтійських країн до TEN-T тісно пов'язана із транскордонним проєктом «Rail Baltica» – будівництво, близько, 870 км залізничної лінії європейського стандарту, що за прогнозами експертів проєкту згенерує € 23,4 млрд соціально економічних вигод, включаючи створення робочих місць, скорочення часу подорожі до семи годин між м. Таллінн (Естонія) та м. Варшава (Республіка Польща), а також зниження аварійності за рахунок закріплення тенденції переходу в Європі від повітряного сполучення до залізничного [15]. Підтримка програми CEF поширювалась на суттєве фінансування ключових ділянок проєкту «Rail Baltica», а також розробку проєктно-кошторисних документацій.

Провідним учасником програми CEF серед країн-реципієнтів грантових коштів традиційно виділяють Польщу (найактивніший бенефіціар у Центрально-Східній Європі), а також великі інфраструктурні ініціативи з Італії, Іспанії, Нідерландів і Німеччини. Лідерство Польщі у даному випадку також підкреслює міністр розвитку фондів та регіональної політики країни – Гжегож Пуда: «Польща є однією з найуспішніших країн Європи з точки зору залучення коштів ЄС, а також надійним партнером Єврокомісії, яка наголошує, що переможцем у конкурсах є країна, яка пропонує ґрунтовні проєктні пропозиції та вчасно їх реалізує» [16]. Саме за підтримки структурного фонду програми CEF Польща досягла значних успіхів в реалізації трьох економічно важливих проєктів: модернізація швидкісних залізничних ліній на півдні країни та підготовка інтеграції до «Rail Baltica», розвиток портової інфраструктури на Балтійському узбережжі у м. Гданськ і м. Гдиня, а також створення сучасних мультимодальних терміналів і під'їзних шляхів.

Фінансування модернізації залізничного сектору Польщі в рамках програми CEF на рівні, понад € 900,0 млн, сприяло підвищенню швидкості руху, електрифікації

⁵ Military mobility – пристосування транспортної інфраструктури ЄС для подвійного (цивільного і військового) використання [10].

⁶ Missing links – недобудовані або відсутні відрізки ключових транспортних коридорів TEN-T, які заважають цілісному функціонуванню мережі [11]

окремих ділянок колій та збільшення пропускної спроможності для вантажних потягів [17]. Морські порти у м. Гданськ та м. Гдиня отримали фінансування з фонду програми СЕФ на поглиблення підхідних каналів, реконструкцію причалів і створення умов для прийому великогабаритних суден та контейнеровозів [18]. Реконструкція залізничних під'їздів до портів, нові термінали й розбудова «Roll-on/Roll-off»⁷ комунікацій, в тому числі за рахунок ресурсів програми СЕФ, збільшує темпи перевалки вантажів між різними видами транспорту на території Польщі, сприяє зниженню логістичних витрат, та підвищенню надійності ланцюгів постачання – прямо стимулюючи зростання торгівлі.

Згідно з даними статистичної служби Європейської Комісії «Eurostat» (Рис. 1) Польща залишається у рейтингу топ-10 країн торговельних партнерів ЄС упродовж останніх 10 років за рахунок активної модернізації транспортної інфраструктури. Частка експорту товарів з Польщі до Євросоюзу, серед інших країн інтеграційного об'єднання, демонструє стале зростання на 1,7% з 4,8% у 2014 році до 6,5% у 2024 році. Схожа тенденція зберігається і в частині імпорту товарів, де спостерігається зростання на 1,3% ввезення товарів до Польщі з країн ЄС від 4,7% у 2014 році до 6,0% у 2024 році.

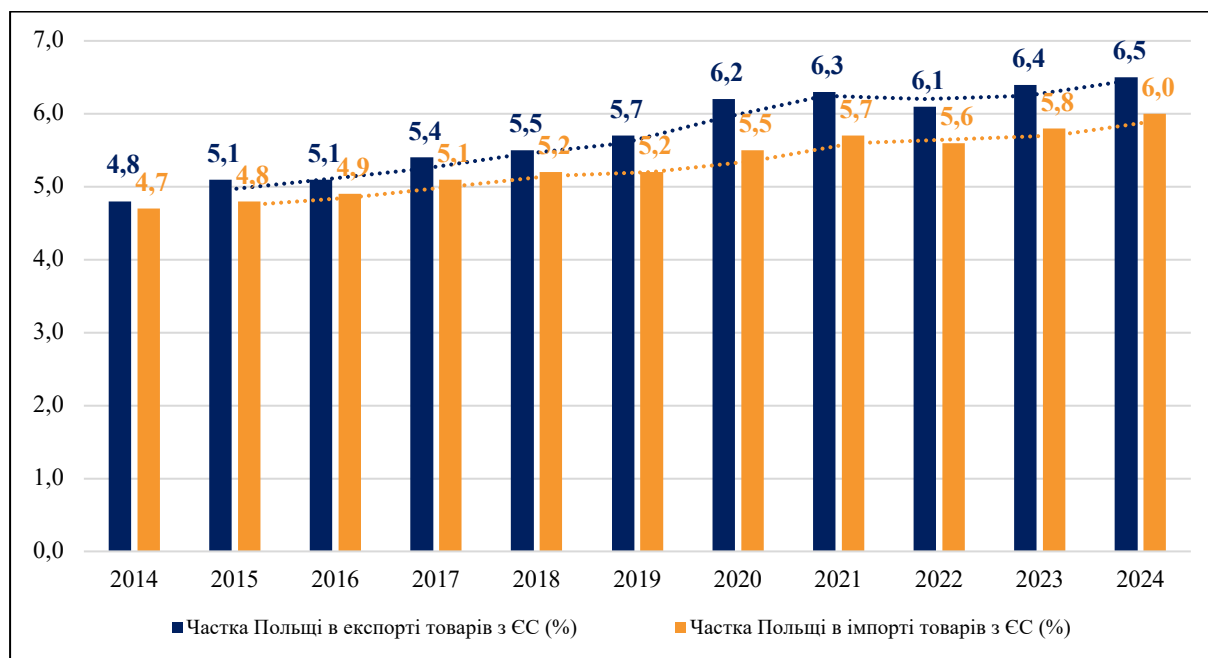


Рисунок 1 – Частка Польщі в структурі торгівлі товарами з ЄС за 2014-2024 роки (%)

Джерело: складено автором на основі: [20, 21]

Крім того, впровадження на території Польщі інфраструктурних проєктів, реалізація яких відбувається в рамках програми СЕФ, позитивно впливає на підвищення пропускної здатності транспортних коридорів і розвиток експортних ланцюгів (Рис. 2). Так, згідно статистичних оцінок служби «Eurostat», експорт товарів з Польщі до країн ЄС збільшився більше ніж удвічі (+120,6%) з € 117,7 млрд у 2014 році до € 259,7 млрд у 2024 році. При цьому, пік динаміки зростання спостерігається у 2023 році (+123,8%), де показник експорт товарів сягнув € 263,4 млрд, коли було завершено роботу першої

⁷ Roll-on/Roll-off – спосіб морського перевезення, за якого транспортні засоби самостійно заїжджають і з'їжджають пандусами на судні та фіксуються на палубі, щоб запобігти їх зсуву [19].

фази програми CEF та розпочато підготовку до другої фази. Імпорт товарів до Польщі з країн Євросоюзу також демонструє тренд зростання на 109,5% за останні 10 років, де ввезення товарів у 2014 році було на рівні € 112,7 млрд, а у 2024 році – € 236,1 млрд. Варто відзначити, що баланс зовнішньої торгівлі товарами Польщі з ЄС залишається на додатному рівні і демонструє стійку динаміку росту у більш ніж 4,5 рази (+369,7%) упродовж періоду дослідження з € 5,0 млрд у 2014 році до € 23,6 млрд у 2024 році.

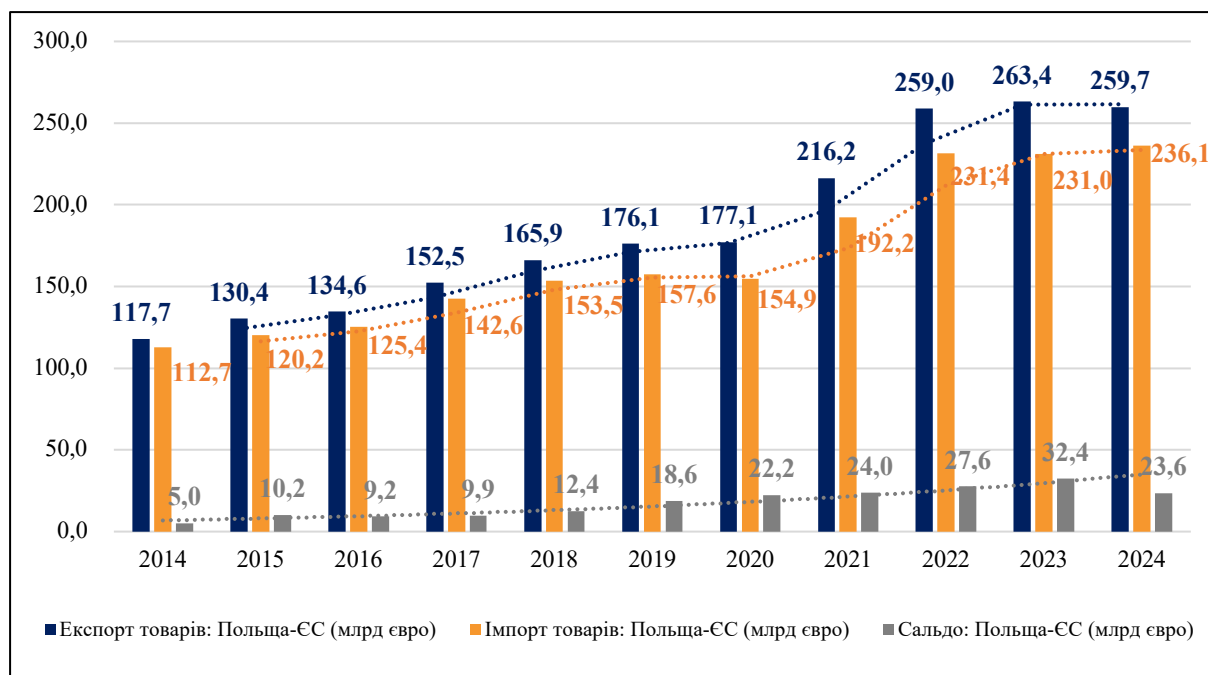


Рисунок 2 - Динаміка торгівлі між Польщею та ЄС за 2014-2024 роки (млрд євро)

Джерело: складено автором на основі: [22, 23]

Таким чином, завдяки участі в програмі CEF, Польща отримує можливість реалізовувати масштабні проекти з будівництва та модернізації залізничних ліній, автомобільних магістралей, портів тощо, що формує «хребет» її транспортної системи, який є інтегрованим до коридорів TEN-T та сприяє зростанню обсягів торгівлі з ЄС.

На відмінну від Республіки Польща, Україна не є повноправним учасником Європейського Союзу, але стрімко намагається пройти шлях інтеграції до нього, перебуваючи на етапі переговорів щодо членства після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС від 23 червня 2022 року. Євросоюз залишається одним з найбільших партнерів України в частині її зовнішньоекономічної діяльності, особливо після підписання Угоди про асоціацію між сторонами від 21 березня 2014 року та запровадження Поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі від 01 січня 2016 року. Згідно даних Державної служби статистики України (Рис.3), обсяги експорту товарів з України до ЄС відображають позитивну динаміку зростання з 2014 по 2024 роки, збільшившись на 46,0% з € 17,0 млрд до € 24,8 млрд відповідно. Імпорт товарів до України з Євросоюзу зберігає тенденцію нарощення, збільшившись на 69,5% з € 21,1 млрд у 2014 році до € 35,7 млрд у 2024 році. Сальдо торговельного балансу між Україною та ЄС, у порівнянні з польським кейсом, залишається на від'ємному рівні і демонструє, що в середньому, за останні 10 років, експорт товарів з України до ЄС поступається імпорту, в середньому, на 21,1%. Крім того, накопичення від'ємного значення зовнішньоторговельного балансу України по відношенню до країн Євросоюзу з € 0,9 млрд до € -10,9 млрд, особливо помітне, починаючи з 2022 року, на тлі

повномасштабного вторгнення на територію України з боку РФ, коли структура внутрішніх та зовнішніх транспортних перевезень стала викликом для країни та потребує невідкладних рішень.

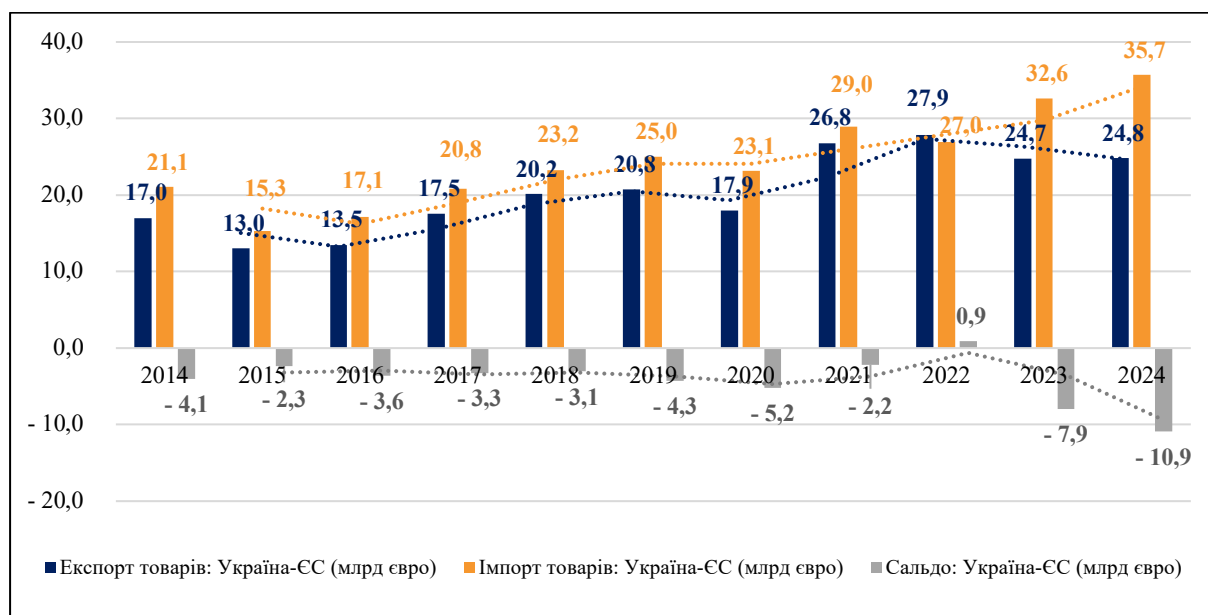


Рисунок 3 - Динаміка торгівлі товарами між Україною та ЄС за 2014-2024 роки (млрд євро)

Джерело: складено автором на основі: [24]

В умовах блокади портів Чорного і Азовського морів, вага морського транспортування товарів в Україні скоротилась на 8,5% в експорті та на 1,2% – в імпорті [25], спричинивши значне навантаження на залізничні та автомобільні торговельні шляхи, які залишились відкритими для руху товарів і населення в обох напрямках між Україною та країнами ЄС через західноукраїнський сухопутний кордон. Проте, українська інфраструктура не була достатньо підготовленою до обробки та перевалки великих обсягів вантажів, транспортування яких раніше здійснювалось через морські порти. Зокрема, різниця залізничної колії, (в Україні використовується завширшки 1520 мм, а європейський стандарт – 1435 мм), відсутність достатньої кількості інтермодальних терміналів, дефіцит модернізованих пунктів пропуску тощо пояснюють тенденцію до скорочення експорту на 11,0% в структурі зовнішньої торгівлі товарів України з Євросоюзом, починаючи з 2022 року (Рис. 3).

За даних обставин, участь Польщі в програмі CEF є безумовним прикладом для наслідування, який Україна може використати для реалізації відповідних інфраструктурних проєктів, що дозволить підвищити швидкість, надійність і економічну ефективність перевезень та допоможе українським експортерам і імпортерам скоротити витрати й отримати прямий доступ до ринків, сприяючи зростанню торговельного співробітництва з Євросоюзом. У 2019 році Європейською Комісією було надано позитивну оцінку стосовно розширення співробітництва між країнами ЄС і Україною, а також було запрошено українську сторону до участі в програмі CEF з метою реалізації проєктів, які сприятимуть галузевій інтеграції України до Євросоюзу.

Одним з перспективних векторів діяльності України в рамках програми CEF, є проєкти, які забезпечать безперервне транскордонне співробітництво із сусідніми

країнами ЄС та належний доступ до ринку товарів і послуг на території Європи, зокрема:

- реконструкція прикордонних пунктів пропуску на кордоні з Республікою Польща (наприклад, ст. Мостиська, ст. Ягодин);
- будівництво інтермодальних терміналів біля західного кордону України (ст. Ковель, ст. Чоп);
- модернізація залізничних колій до європейських стандартів ширини 1435 мм та їх електрифікація (ділянки вантажних та пасажирських перевезень: ст. Ковель – ст. Ягодин – державний кордон України, ст. Львів – ст. Скнилів – ст. Мостиська, ст. Ужгород – ст. Чоп);
- дослідження необхідності будівництва нових залізничних і автомобільних доріг;
- закупівля та встановлення перевантажувального обладнання для розвитку вантажного та пасажирського сполучення з Євросоюзом.

Висновки. Проведений аналіз функціонування програми CEF засвідчує, що цілеспрямоване фінансування інфраструктурних проєктів відіграє критично важливу роль у підвищенні ефективності транспортної системи ЄС, сприяючи зміцненню економічної конкурентоспроможності та динамічному зростанню зовнішньої торгівлі. Досвід Польщі демонструє успішну реалізацію масштабних транспортних коридорів, модернізацію залізничних колій, розвиток портової та мультимодальної інфраструктури, що безпосередньо впливає на обсяги експорту та імпорту. Впровадження інфраструктурних проєктів шляхом залучення інвестицій, зокрема, за рахунок участі в програмі CEF, дозволить інтегрувати українські логістичні шляхи до коридорів TEN-T, підвищити пропускну спроможність, диверсифікувати навантаження на пасажирські і вантажні перевезення, та забезпечити конкурентоспроможність національних галузей економіки в умовах посткризового відновлення.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на аналіз ефективності інтеграції української транспортної інфраструктури до мережі TEN-T, оцінку економічного та екологічного впливу реалізації проєктів в рамках програми CEF, а також визначення пріоритетів розвитку транскордонних логістичних коридорів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. J. Rodrigue. (2020). Географія транспортних систем, 5-те видання, 480 с. doi.org/10.4324/9780429346323.
2. D. Banister. (2008). Парадигма сталого розвитку мобільності: Транспортна політика. Журнал Всесвітньої конференції з досліджень у галузі транспорту, том 15, випуск 2, 73-80. doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005.
3. О. Кравченко. (2017). Перспективи інноваційного розвитку залізничного транспорту в Україні: фінансові аспекти. Журнал «Економіка промисловості» № 2 (78), 22-36. doi: 10.15407/econindustry2017.02.022.
4. Л. Рибаченко. (2016). Визначення основних напрямків підвищення ефективності роботи залізниць. Науковий журнал «ScienceRise», Том 8, № 2, 37-41. doi.org/10.15587/2313-8416.2016.76450.
5. Н. Панченко. (2018). Теоретична концепція управління якістю залізничних транспортних послуг за принципами соціальної відповідальності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка», 5 (2), 35-41. doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-35-41.
6. Trans-European Networks – guidelines. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/135/trans-european-networks-guidelines>

7. The EU transport sector and its contribution to reaching climate neutrality. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport-decarbonisation/overview_en

8. Europe Transportation Infrastructure Construction Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2025 - 2030). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-transportation-infrastructure-construction-market>

9. CEF Programme Sectors. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility_en

10. The Diplomatic Service of the European Union. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eeas.europa.eu/eeas/military-mobility-0_en

11. Comprehensive analysis of the existing cross-border rail transport connections and missing links on the internal EU borders. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/2018/comprehensive-analysis-of-the-existing-cross-border-rail-transport-connections-and-missing-links-on-the-internal-eu-borders

12. Connecting Europe Facility. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility_en

13. The Brenner Base Tunnel: shifting Alpine traffic from road to rail. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/brenner-base-tunnel-shifting-alpine-traffic-road-rail-2024-09-18_en

14. European investment in transport: the results of the CEF 2023 call for proposals. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://piernext.portdebarcelona.cat/en/governance/results-connecting-europe-facility>

15. About the Rail Baltica project. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railbaltica.org/about-rail-baltica/finances>

16. Poland as the biggest beneficiary of CEF2 Transport funds - we will receive over PLN 4 billion for investments. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy/poland-as-the-biggest-beneficiary-of-cef2-transport-funds---we-will-receive-over-pln-4-billion-for-investments>

17. PKP PLK obtains more than EUR 900 million from CEF2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railwaypro.com/wp/pkp-plk-obtains-more-than-eur-900-million-from-cef2>

18. Modernising the port of Gdansk. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cinea.ec.europa.eu/featured-projects/modernising-port-gdansk_en

19. Statistics Explained. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Roll_on_-_roll_off

20. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18137623/default/table

21. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18137623/default/table

22. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18143326/default/table

23. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18143337/default/table

24. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/ztt_ES/ztt_es_u/arh_ztt_es_2024_u.html

25. Розподіл експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/new/arh_r_tr_u.html

REFERENCES

1. J. Rodrigue. (2020). The Geography of Transport Systems, 5th Edition, 480 p. doi.org/10.4324/9780429346323.

2. D. Banister. (2008). The sustainable mobility paradigm: Transport Policy. A journal of the World Conference on Transport Research Society, Volume 15, Issue 2, 73-80. doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005.

3. O. Kravchenko. (2017). Perspectives of innovation development of railway transport in Ukraine: financial aspects. Economy of industry journal №2 (78), 22-36. doi: 10.15407/econindustry2017.02.022.

4. L. Rybachenko. (2016). Defining the main directions for improving the performance of the railways. Scientific Journal «ScienceRise», Volume 8, № 2, 37-41. doi.org/10.15587/2313-8416.2016.76450.

5. N. Panchenko. (2018). The Theoretical Concept of Quality Management of Railway Transport Services on the Principles of Social Responsibility. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”, 5 (2), 35-41. doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-35-41.

6. Trans-European Networks – guidelines. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/135/trans-european-networks-guidelines>

7. The EU transport sector and its contribution to reaching climate neutrality. [Electronic resource]. – Access mode: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport-decarbonisation/overview_en

8. Europe Transportation Infrastructure Construction Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2025 - 2030). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-transportation-infrastructure-construction-market>

9. CEF Programme Sectors. [Electronic resource]. – Access mode: https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility_en

10. The Diplomatic Service of the European Union. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.eeas.europa.eu/eeas/military-mobility-0_en

11. Comprehensive analysis of the existing cross-border rail transport connections and missing links on the internal EU borders. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/2018/comprehensive-analysis-of-the-existing-cross-border-rail-transport-connections-and-missing-links-on-the-internal-eu-borders

12. Connecting Europe Facility. [Electronic resource]. – Access mode: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility_en

13. The Brenner Base Tunnel: shifting Alpine traffic from road to rail. [Electronic resource]. – Access mode: https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/brenner-base-tunnel-shifting-alpine-traffic-road-rail-2024-09-18_en

14. European investment in transport: the results of the CEF 2023 call for proposals. [Electronic resource]. – Access mode: <https://piernext.portdebarcelona.cat/en/governance/results-connecting-europe-facility>

15. About the Rail Baltica project. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.railbaltica.org/about-rail-baltica/finances>

16. Poland as the biggest beneficiary of CEF2 Transport funds - we will receive over PLN 4 billion for investments. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy/poland-as-the-biggest-beneficiary-of-cef2-transport-funds---we-will-receive-over-pln-4-billion-for-investments>

17. PKP PLK obtains more than EUR 900 million from CEF2. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.railwaypro.com/wp/pkp-plk-obtains-more-than-eur-900-million-from-cef2>

18. Modernising the port of Gdansk. [Electronic resource]. – Access mode: https://cinea.ec.europa.eu/featured-projects/modernising-port-gdansk_en

19. Statistics Explained. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Roll_on_-_roll_off

20. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18137623/default/table

21. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18137623/default/table

22. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18143326/default/table

23. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group. [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_lt_intratrd__custom_18143337/default/table

24. Geographical structure of foreign trade in goods with EU countries. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/ztt_ES/ztt_es_u/arh_ztt_es_2024_u.html

25. Distribution of exports and imports of goods by mode of transport. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/new/arh_r_tr_u.html

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.18

УДК 336.02

JELClassification: E 60, G15

Рябчин О.М.

кандидат економічних наук, докторант
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
e-mail: o.riabchyn@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

Орехова Т.В.

декан економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3650-5935

**ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНИМИ
ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА АГЕНЦІЯМИ З МІЖНАРОДНОГО
РОЗВИТКУ**

У статті досліджено сучасні пріоритети фінансування сталого розвитку міжнародними фінансовими організаціями (IFIs) та агенціями міжнародного розвитку (DFIs) в контексті досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року та реалізації принципів зеленого і кліматично стійкого відновлення. Проаналізовано політики фінансування таких інституцій, як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО), Група KfW, а також низки європейських агенцій розвитку. Визначено їхні ключові напрями інвестування — відновлювані джерела енергії, енергоефективність, стале сільське господарство, управління водними ресурсами, адаптація до зміни клімату. Узагальнено механізми фінансової підтримки, включно з грантами, пільговими кредитами, технічною допомогою та використанням ESG-стандартів у процесі оцінки проєктів. Показано, що більшість міжнародних фінансових установ поступово відмовляються від фінансування проєктів, пов'язаних із викопним паливом, і встановлюють цілі досягнення кліматичної нейтральності своїх портфелів до 2050 року (ЄІБ, Світовий банк) або навіть до 2030 року (ЄБРР, НЕФКО). Особливу увагу приділено ролі цих інституцій у забезпеченні зеленого відновлення України на засадах ініціативи Build Back Greener. Сформульовано висновок про те, що системне впровадження екологічних і кліматичних критеріїв у діяльність міжнародних фінансових інституцій сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у глобальну фінансову архітектуру та формуванню нової моделі посткризового зростання.

Ключові слова: сталий розвиток, міжнародні фінансові організації, міжнародна фінансова допомога, зелене фінансування, кліматична нейтральність, Build Back Greener, відновлення України.

Табл. — 1, Літ. — 14

Riabchyn Oleksii

PhD, Vasyli' Stus Donetsk National University, E-mail: o.riabchyn@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

Oriekhova Tetyana

Doctor of Science, professor, Dean of the Economics Faculty, Vasyli' Stus Donetsk National University, E-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3650-5935

PRIORITIES OF FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT BY INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS AND DEVELOPMENT AGENCIES

The article examines the current priorities of financing sustainable development by international financial institutions (IFIs) and development agencies (DFIs) in the context of achieving the UN Sustainable Development Goals by 2030 and implementing the principles of green and climate-resilient recovery. The financing policies of institutions such as the World Bank, the European Investment Bank (EIB), the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), the Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO), the KfW Group, as well as a number of European development agencies are analyzed. Their key investment areas are identified: renewable energy sources, energy efficiency, sustainable agriculture, water management, and climate change adaptation. The financial support mechanisms are summarized, including grants, concessional loans, technical assistance, and the use of ESG standards in the project assessment process. It is shown that most international financial institutions are gradually abandoning financing for fossil fuel-related projects and are setting goals to achieve climate neutrality of their portfolios by 2050 (EIB, World Bank) or even by 2030 (EBRD, NEFCO). Particular attention is paid to the role of these institutions in ensuring the green recovery of Ukraine based on the Build Back Greener initiative. The conclusion is formulated that the systematic implementation of environmental and climate criteria in the activities of international financial institutions contributes to the integration of sustainable development principles into the global financial architecture and the formation of a new model of post-crisis growth.

Keywords: sustainable development, international financial organizations, international financial assistance, green financing, climate neutrality, Build Back Greener, recovery of Ukraine.

Tabl. – 1, Ref. – 14

Постановка проблеми. Діяльність міжнародних фінансових організацій та агенцій міжнародного розвитку, спрямована на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року, зокрема на кліматичну стійкість та зелене відновлення, реалізується через їх пріоритети у фінансуванні та залученні інвестиції у відновлювані джерела енергії, енергоефективність, стале сільське господарство, управління водними ресурсами та адаптацію до зміни клімату, використання грантів та пільгових кредитів для залучення приватних інвестицій, що дозволяє масштабувати проекти сталого розвитку, технічну допомога та навчання для зміцнення інституційного та технічного потенціалу національних та місцевих органів влади для ефективного планування та реалізації проектів сталого розвитку.

Більшість фінансових установ, які є предметом цього дослідження, фінансують не лише зелені проекти – серед них Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, НЕФКО, Група KfW, британська агенція з міжнародного розвитку ВП, нідерландський банк розвитку FMO, французький банк розвитку AFD. Загалом міжнародні фінансові організації (IFIs) та агенції міжнародного розвитку (DFIs) можуть фінансувати не лише зелені проекти та діяльність, але тим не менш усі клієнти та проекти повинні відповідати певному набору екологічних і кліматичних критеріїв/індикаторів, які з часом можуть посилитись.

Так, IFIs у своїх кліматичних планах та політиках визначають, що не будуть виділяти фінансування на вугілля, газ та нафту, у т.ч. на їхній видобуток, обробку, транспортування, а також на спалювання (ТЕЦ/ТЕС). Фінансування таких проектів можливе лише у тих випадках, якщо вони призводять до зниження викидів ПГ, наприклад, проект із уловлювання та зберігання вуглецю чи виведення з експлуатації вугільних електростанцій.

Поглиблення глобальних екологічних ризиків та посилення впливу кліматичних змін на економічні процеси вимагає фундаментального перегляду чинних економічних

моделей, інституційної архітектури та системи управління всіма рівнями економічних систем з метою формування нових підходів до зростання, які б відповідали принципам кліматичної стійкості, зокрема питання поточних та перспективних пріоритетів фінансування сталого розвитку з боку міжнародних фінансових організацій та агенцій сталого розвитку потребують систематизації та узагальнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами та практикою сталого розвитку займалися такі зарубіжні дослідники: А.А. Лейзерович, Р.В. Кейтс, Т.М. Парріс, А. Хьюз. Проблемам кліматичної нейтральності, європейського зеленого курсу, концепції відновлення економіки України присвячені програмні документи Уряду України, ЄС, ООН, міжурядових та неурядових (громадських) організацій.

Питання кліматичної нейтральності та кліматичного лідерства розглядаються у працях А. Качі (Kachi A.), С. Мулдйік (Mooldijk S.) та К. Варнеке (C. Warnecke), у звітах Команди Climate Neutral Now у рамках Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (UNFCCC), Групи ООН з управління навколишнім середовищем (EMG), Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (IPCC), Європейської обсерваторії кліматичної нейтральності (ECNO), Європейської Комісії, Європейського Парламенту тощо.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є вивчення, систематизація та узагальнення поточних та перспективних пріоритетів фінансування сталого розвитку з боку міжнародних фінансових організацій та агенцій сталого розвитку, зокрема на прикладі участі у реалізації стратегії відновлення України на принципах Build Back Greener.

Виклад основного матеріалу. Паризька угода, прийнята у 2016 році стала знаковою віхою в багатосторонньому процесі зміни клімату, оскільки вперше зобов'язала всі країни об'єднуватися для боротьби зі зміною клімату та адаптації до її наслідків.

Основна мета полягає в тому, щоб утримати зростання середньої глобальної температури на рівні значно нижче 2°C у порівнянні з доіндустріальним періодом, а також докладати зусиль для її обмеження до 1,5°C.

Останнім часом світові лідери наголосили на важливості обмеження глобального потепління до 1,5°C до кінця століття. Це пов'язано з тим, що, за даними Міжурядової групи експертів зі зміни клімату ООН, перевищення цього порогу може спричинити значно серйозніші наслідки, такі як частіші й інтенсивніші посухи, хвилі спеки та сильні опади. Для реалізації цієї мети необхідно, щоб викиди парникових газів досягли свого максимуму не пізніше 2025 року, а до 2030 року скоротилися на 43%.

IFIs мають власний «чорний» список (exclusion list) тієї діяльності, яка за жодних обставин не отримає фінансування. Зазвичай у нього включають сфери, які можуть посилити зміну клімату, завдати особливої шкоди довкіллю, здоров'ю людини, або ті, що становлять шкоду з етичних міркувань – наприклад, виробництво небезпечних хімічних речовин або торгівля ними (поліхлоровані біфеніли, азбест, ртуть), виробництво речовин, які руйнують озоновий шар, або торгівля ними тощо.

Водночас у політиках IFIs можна побачити, що частка фінансування, призначена виключно для зелених, сталих проєктів, стабільно зростає на щорічній основі. До 2025 року IFIs планують витратити на сталі проєкти від 50% (ЄІБ, ЄБРР) та до 100% (НЕФКО) свого бюджету. Світовий банк дещо відрізняється за рівнем амбітності від європейських інституцій – 35% у період 2021-2025 роки, водночас 50% фінансування Міжнародного банку реконструкції та розвитку і Міжнародної асоціації розвитку (Група Світового банку) буде спрямовуватись на заходи з адаптації. Втім важливо відзначити не лише частку, а й обсяги. Так, у випадку ЄІБ 50% фінансування становитиме близько 32 млрд євро на рік (на основі даних 2022 року, 62 млрд євро [1]),

для ЄБРР – 50%, близько 6,5 млрд євро (на основі даних 2022 року, 13 млрд євро [2]), для НЕФКО – 100%, 128 млн євро для Східної Європи (на основі даних 2022 року), для Світового банку – 35%, це близько 3,0 млрд дол. США (на основі даних 2022 року – 8,5 млрд дол. США [3]).

Світовий банк є одним із найбільших фінансових донорів на підтримку України, хоча політика банку прямо не зазначає необхідність забезпечення саме зеленого відновлення держави. Щоб підтримати надання основних державних послуг, Світовий банк мобілізував понад 23 мільярди доларів США [4] екстреного фінансування, включаючи зобов'язання та внески, до яких входять гранти, гарантії зі статутного капіталу Світового банку та пов'язане додаткове фінансування із США, Великої Британії, країн Європи та Японії, яке ці країни надали для України. У рамках цього фінансування Світовий банк надав 3,4 мільярда доларів США, та протягом наступних 12 місяців планує надати ще 6,5 мільярдів доларів США із власних коштів. Станом на квітень 2023 року в рамках проєктів Світового банку та цільових фондів було надано понад 20 мільярдів доларів США, а також додаткові кошти за рахунок паралельних виплат. Разом з ПРООН Світовий банк також регулярно здійснює оцінку отриманих Україною збитків під час цієї війни. За даними Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA2) [4] потреби на відновлення та відбудову становлять 411 млрд дол. США протягом наступних 10 років і поєднують в собі потреби як у державних, так і в приватних коштах.

Загалом Група Світового банку розглядає питання зміни клімату та необхідності здійснення відповідних заходів із пом'якшення її наслідків або ж адаптації до неї як один із видів світової кризи, яка має бути викорінена для гарантування загального добробуту людства та захисту основних суспільних благ. Відповідно до Плану дій Групи з питань зміни клімату на 2021–2025 роки, Світовий банк взяв на себе зобов'язання протягом наступних п'яти років спрямовувати 35% свого фінансування виключно на проєкти із протидії зміні клімату та увідповіднити усі свої нові фінансові операції з 1 липня 2023 року з цілями Паризької угоди (з 2025 року це стосуватиметься усієї Групи). Прийняття Плану дій з питань зміни клімату привело також до появи нового базового аналітичного продукту – Звіти по країнах щодо клімату і розвитку. Завдяки цим Звітам, банк у подальшому має намір узагальнити отримані дані щодо кліматичних ризиків відповідно до рекомендацій Цільової групи щодо розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі зміною клімату (TCFD).

Банк допомагає країнам здійснити перехід до зеленої економіки через боротьбу із виснаженням природних ресурсів та деградацією навколишнього середовища, підвищення стійкості до стихійних лих пов'язаних зі зміною клімату, збереження зеленої та «блакитної» екосистем, а також стимулювання використання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Також Світовий банк займається питаннями справедливого переходу – досліджує можливості заміщення робочих місць у вуглецеємних секторах зеленими робочими місцями та опікується питанням кліматичної міграції.

Значну роль у питанні виділення зеленого фінансування не лише для Світового банку, але й для інших досліджених тут IFIs відіграє Міжнародна фінансова корпорація (IFC), частина Групи Світового банку. На сучасному етапі глобально визнаним еталоном управління екологічними та соціальними ризиками є саме стандарти IFC, які використовуються деякими IFIs під час оцінки проєктів.

Основним завданням ЄІБ є забезпечення рівномірного розвитку держав-членів ЄС та подолання економічних розривів між регіонами. Банк також фінансує економічний розвиток та кліматичні проєкти у країнах, що не входять до Союзу. Він підтримує стратегію «Глобальний шлюз ЄС» (англ. EU Global Gateway), націлену на

боротьбу з глобальними викликами, та планує надати 300 млн євро власних коштів, що разом з коштами з фонду EFSD+ має мобілізувати 4 млрд євро у фонд Global Gateway Fund [5]. Активи банку перевищують 500 млрд євро, у 2022 р. банк надав фінансування на 65 млрд євро, з них 11 млрд євро – поза межами ЄС, зокрема 1,7 млрд євро [7] були виділені Україні (більше 2 млрд євро з початку повномасштабної війни).

Політика ЄІФ, у свою чергу, зосереджена на фінансуванні інноваційних проєктів МСБ, банків та фондів у Європі. Ключова різниця між ЄІФ та ЄІБ полягає у тому, що перший не надає безпосередньо кошти клієнту, а діє радше як фінансовий посередник через різні програми й інституції. Окрім того, його основними, проте не вичерпними, фінансовими інструментами є венчурний капітал та кредитні гарантії. ЄІФ допомагає невеликому бізнесу або компаніям із середньою капіталізацією залучати кошти у такі сфери як: цифровізація, клімат, культура та навчання. ЄІФ є одним із найбільших партнерів програми InvestEU, яка покликана стимулювати економіки шляхом мобілізації приватного капіталу як стратегічних інвестицій, включно з гарантіями сталого портфоліо (англ. Sustainability Portfolio Guarantee), та має ціль щодо мобілізації 145 млрд євро [8] в рамках цієї програми. Загальний статутний капітал ЄІФ, станом на кінець 2022 року, становить 7,37 млрд євро [9]. Протягом наступних двох років ЄІФ має ціль, окрім InvestEU, сфокусуватись на мобілізації 45 млрд євро до програми RePowerEU, з диверсифікації енергопостачання, 3,75 млрд євро до європейської ініціативи з розвитку технологій (ETCI) та вже формує фінансовий план із підтримки відновлення України.

Група ЄІБ має сильний фокус на боротьбу зі зміною клімату та одні з найбільш принципових політик в плані врахування клімату у своїй діяльності. У «Дорожній карті кліматичного банку ЄІБ 2021-2025» встановлюється намір підтримати ЄС у досягненні цілей ЄЗК, але вимоги ЄІБ можуть бути навіть більш жорсткими ніж політики ЄС. Хоча Група ЄІБ не фінансує виключно зелені проєкти, вона має на меті досягти кліматичної нейтральності портфелю до 2050 року. До 2025 року 50% всього фінансування ЄІБ, як банку, має спрямовуватись виключно на зелені проєкти – енергоефективність, ВДЕ, сталий транспорт, декарбонізацію промисловості, справедливий перехід та ін., що включає цільовий показник ЄІФ у 25% до 2024 р. [10] З цією метою, зокрема, при ЄІБ створено також низку цільових фондів, які мають або географічну, або галузеву приналежність. Так, є окремий фонд для розвитку промисловості зеленого водню (англ. Green Hydrogen Fund) або блакитної економіки (англ. Water Sector Fund). Для фінансування проєктів з України, Азербайджану та Білорусі створено Трастовий фонд технічної допомоги Східного партнерства та Фонд подолання фінансового розриву на клімат в містах (англ. City Climate Finance Gap Fund).

Відповідно до політики Групи ЄІБ, 30% фінансової підтримки МСБ [15] від Європейського інвестиційного фонду у 2022 році були спрямовані на забезпечення сталості та їх екологічно чистого розвитку. Водночас, відповідно до вищевказаної Дорожньої карти, 21% або близько 2 млрд євро були виділені на досягнення цілей із адаптації до зміни клімату та охорони навколишнього середовища. ЄІФ докладає зусиль до залучення максимально можливої кількості фінансового ресурсу в сталу аграрну та транспортну промисловість, а також блакитну та циркулярну економіки. Виключно для фінансування проєктів з біорізноманіття та адаптації до зміни клімату при ЄІФ також створено окремі кліматичні та інфраструктурні фонди. Планується що портфель цих фондів зросте у 2023 році до 1 млрд євро.

Загалом Група ЄІБ має високі екологічні вимоги до проєктів, які викладені в окремому документі – «Екологічні та соціальні стандарти». Вимоги до проєктів у країнах зі статусом кандидата на вступ в ЄС такі самі, що і до держав-членів, хоча для

багатьох стандартів дозволяється відповідати екологічному законодавству ЄС у часових рамках, узгоджених між країною-кандидатом та ЄС.

Бачення ЄБРР того, що включає перехід до ринкової економіки змінюється через необхідність відповідати на сучасні глобальні виклики. Так, у 2020 році банк прийняв документ «Перехід до зеленої економіки 2021-2025», який посилює раніше взятий курс та окреслює, як ЄБРР буде враховувати зміну клімату у своїй діяльності. Так, планується, що до 2025 року більшість фінансування банку спрямовуватиметься на зелені проекти, і ця ціль була досягнута вже у 2021 році (51%). Також з 2022 року всі проекти банку повинні узгоджуватись з траєкторією викидів ПГ, необхідною для досягнення цілей Паризької угоди. ЄБРР буде брати більш активну участь у формуванні кліматичних політик країн та озелененні фінансових систем.

Також ЄБРР прийняв такі документи для фінансування проектів 1) «Екологічна та соціальна політика» – описує, як банк оцінює та моніторить екологічні та соціальні ризики й вплив проекту, встановлює мінімальні вимоги щодо управління такими ризиками та впливом, визначає ролі та обов'язки банку та клієнтів виконання цієї політики, 2) «Методологія узгодження з Паризькою угодою» – описує, як банк визначатиме узгодженість діяльності з цілями ПУ зі зниження викидів ПГ та адаптації до зміни клімату у всіх видах фінансових операцій, 3) «Категорії екологічних та соціальних ризиків» – визначає рівень екологічних та соціальних ризиків для різних видів економічної діяльності (може бути низьким, середнім та високим), документ був розроблений, зокрема, для того, щоб допомогти іншим фінансовим інституціям визначати ступінь ризику.

НЕФКО [11] – це північна екологічна фінансова корпорація, створена п'ятьма країнами Північної Європи: Данією, Ісландією, Норвегією, Фінляндією і Швецією. Ключовою відмінністю НЕФКО від усіх досліджених тут фінансових установ і її ж особливістю є те, що корпорація надає фінансову підтримку виключно екологічно важливим проектам, тобто позиціонує себе саме як Північний зелений банк. Метою корпорації є прискорення зеленого переходу відповідно до Порядку денного сталого розвитку 2030, Паризької угоди, ЄЗК, Глобальної рамкової програми з біорізноманіття та Плану розвитку північних країн до 2030 року. Ключовий фінансовий принцип корпорації: «Готовність взяти на себе усі фінансові ризики, якщо проект несе масштабний зелений вплив». НЕФКО фінансує зелені проекти МСБ країн Північної Європи, МСБ та муніципалітети в Східній Європі та країнах, що розвиваються й окремі цільові фонди та банки у вигляді поділу проектів на два типи: інвестиційні проекти – ті, що фінансуються за рахунок власного капіталу НЕФКО через Інвестиційний Фонд і цільові проекти – ті, що фінансуються за рахунок надання кредитів, включно з прискореним кредитуванням (англ. fast-track loan), кредитами на купівлю (англ. buyer credits) та грантів, залучення акціонерного капіталу, купівлі облігацій різними цільовими фондами й донорами за посередництва НЕФКО. На початок 2022 року власний капітал НЕФКО становив 172,6 млн євро проте, зокрема у зв'язку із війною в Україні, на кінець року ця сума впала до 119,3 млн євро. Портфоліо НЕФКО налічувало 319 активних інвестиційних і цільових проектів загалом в кінці 2022 року, з яких 80% були спрямовані на пом'якшення зміни клімату, а 23 проекти на суму 121,5 млн євро базуються в Україні.

Тимчасово НЕФКО призупинила свою проектну діяльність протягом 2022 року через війну проти України, однак наприкінці 2022 року відновила таку активність в окремих регіонах. Станом на травень 2023 року, НЕФКО є єдиною IFIs, яка декларує необхідність саме зеленого відновлення України, зокрема в рамках спеціально створеної нею програми «Зелене відновлення для України» [12]. Важливо, що в описі до своєї програми НЕФКО зазначило, що всі проекти, які планують отримати

відповідне фінансування, будуть реалізовані відповідно до всіх принципів і політик НЕФКО та ЄС, що, відповідно, вимагатиме від потенційних клієнтів максимальної відповідності кліматичним і екологічним цілям.

Оскільки НЕФКО є зеленим банком, вимоги корпорації до потенційно цікавих для інвестування проєктів є виключно зеленими, максимально враховують вплив проєкту на довкілля та клімат. Під час здійснення процедури детальної незалежної оцінки та перевірки проєктів (*due diligence*) НЕФКО керується проєктною класифікацією Таксономії ЄС, Цілями сталого розвитку та власними критеріями зі сталого розвитку й екології, які викладені у двох основних документах: «Політика НЕФКО з питань навколишнього середовища і сталого розвитку», яка описує загальну внутрішню політику корпорації, та «Керуючі принципи НЕФКО з питань довкілля й сталого розвитку», які є дорожньою картою для потенційних клієнтів під час підготовки та оцінки їхніх проєктів. Екологічний вплив проєкту оцінюється в широкому сенсі з обов'язковим врахуванням соціального й гендерного аспектів. Так, зокрема, НЕФКО вимагає від своїх клієнтів готувати щорічні звіти з оцінки екологічного стану проєктів, має вимоги до ESG-звітності тощо.

Крім того, НЕФКО фокусується не лише на визначенні екологічних переваг проєкту, але й слідкує за тим, щоб потенційні ризики для навколишнього середовища від реалізації проєкту, такі як, наприклад, вплив на біорізноманіття, були належно враховані та передбачали можливі шляхи їх пом'якшення або компенсації.

Проаналізувавши максимум зелених умов та критеріїв, що частіше за все висуваються досліджуваними IFIs до клієнтів, ми дійшли висновку, що мінімальний набір спільних зелених вимог IFIs включає (табл. 1):

1. Узгодженість проєкту з Паризькою угодою;
2. Узгодженість проєкту з ЦСР ООН;
3. Узгодженість проєкту з європейським та національним законодавством;
4. Відповідність проєкту Таксономії ЄС та її принципам;
5. Наявність ESG-звітності;
6. Надання суміжної проєктної документації в рамках ESG-звітності.

У проаналізованих інституціях є ціль з досягнення кліматичної нейтральності портфелю. Така ціль означає, що до визначеної дати портфель фінансової установи буде призводити до нетто-нуля викидів парникових газів. Група ЄІБ та Світовий банк визначили як цільовий 2050 рік, що узгоджується з ЄЗК та науково визначеною траєкторією, необхідною для стримування росту температури до 1,5°C, але не більше 2°C порівняно з доіндустріальним рівнем до 2100 року. ЄБРР та НЕФКО мають набагато амбітнішу ціль – кліматична нейтральність портфелю до 2030 року.

Саме тому, інституції мають вимогу щодо узгодженості інвестиційного проєкту з цілями Паризької угоди. Для того, щоб відповідати цілям Угоди, проєкт не обов'язково повинен мати низькі викиди на момент інвестиції, але викиди повинні поступово скорочуватись зі швидкістю, необхідною для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року (наприклад, – 55% викидів до 2030 року). На цей момент така вимога є у ЄІБ, ЄБРР та де-факто у НЕФКО, оскільки вони фінансують лише сталі або виключно зелені проєкти. Світовий банк почав вимагати узгодженості з Паризькою угодою для всіх нових інвестицій з липня 2023 року, для Міжнародної фінансової корпорації та Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій – 85% операцій з реальним сектором з липня 2023 року, 100% – з липня 2025 року.

З цією метою, досліджені IFIs через свої фінансові інструменти стимулюють розвиток ВДЕ, енергоефективних заходів, чистого транспорту та палива, пріоритизують проєкти і заходи із пом'якшення та адаптації до наслідків зміни клімату, підтримують та розвивають систему торгівлі викидами, надають експертну та

консультативну підтримку у розвитку кліматичної відповідальності як окремих організацій, так і цілих країн та регіонів та, врешті решт, сприяють обміну знаннями, партнерством і передовими технологіями із прискорення глобального переходу до вуглецево нейтральної економіки.

Усі IFIs, так чи інакше, згадують ЦСР у своїх політиках та підтримують їх, а для Світового банку узгодженість проєкту із цілями сталого розвитку ООН є прямою вимогою для виділення фінансування. Так, стратегія ЄБРР, викладена у дорожній карті «Перехід до зеленої економіки 2021-2025» напряду узгоджується з ЦСР. Згодом ЄБРР планує розробити індикатори досягнення ЦСР для кожної тематичної сфери фінансування, що дозволить банку звітуватись щодо досягнення цілей.

Таблиця 1 - Спільні зелені вимоги та критерії IFIs

Загальна політика інституцій	Європейський інвестиційний банк	Європейський банк реконструкції та розвитку	NEFCO	Світовий банк
Фінансування виключно зелених проєктів	X	X	√	X
Фінансування проєктів з викопних палив (видобуток і спалювання)	X	X	X	Газ фінансується з жорсткими вимогами
Частка з фінансування зелених проєктів від загального бюджету	50%	50%	100%	35%
Досягнення кліматичної нейтральності портфелю	2050	2050	2030	2030
Оцінка ESG-критеріїв клієнта	√	√	√	√
Наявність програми зеленої відбудови України	√	√	√	√
Узгодженість з ЦСР	√	√	√	√
Відповідність Європейському зеленому курсу	√	√	√	X
Відповідність цілям Таксономії ЄС та її принципам	√	√	√	X
Відповідність кліматичним законам ЄС	√	√	-	X
Узгодженість з Національним визначенням внеском та/чи Національним планом з енергетики та розвитку	√	√	√	X
Узгодженість з Паризькою Угодою	√	√	√	√

Джерело: складено авторами дослідження на основі відкритих даних фінансових інституцій

У свою чергу, деякі інвестори можуть надавати пріоритетність не всім, а певним Цілям сталого розвитку ООН – так, ЄІФ фокусується на цілях №7 «Доступна та чиста енергія», №9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» та №13 «Заходи зі зміни клімату».

Усі описані європейські IFIs (Група ЄІБ, ЄБРР та НЕФКО) приймають інвестиційні рішення відповідно до передових європейських політичних програм і законів, а саме до ЄЗК та європейського кліматичного закону. До того ж, ЄЗК є однією із основних ініціатив, яка пропагує необхідність мобілізації саме зеленого/сталого фінансування, результатом чого стало, наприклад, прийняття Дорожньої карти кліматичного банку Групи ЄІБ [13].

Для Світового банку, а також і деяких європейських IFIs важливу роль відіграє саме національне законодавство країни, в якій фінансується проєкт. Так, усі досліджувані тут IFIs враховують узгодженість проєкту із Національно визначеним внеском до Паризької угоди, а усі європейські IFIs (Група ЄІБ, ЄБРР та НЕФКО) оцінюють також узгодженість проєкту із Національним планом з енергетики та клімату та Національним планом з адаптації до зміни клімату (у випадку їх наявності).

Важливо також врахувати, що є випадки, коли для IFIs має значення не лише національне законодавство країни, проєкт якої фінансується, а й узгодженість, радше несуперечність інвестиційного проєкту національному законодавству також і країн(и)-засновниц(и) цієї IFIs. Ця особливість притаманна НЕФКО, яка слідує за тим, щоб фінансовані нею проєкти або ж її фінансові операції не суперечили та робили внесок у План розвитку північних країн до 2030 року.

Майже всі розглянуті IFIs, приймаючи інвестиційне рішення щодо проєкту, беруть до уваги цей регламент. Так, для ЄБРР відповідність критеріям Таксономії означає автоматичну узгодженість з Паризькою угодою. Водночас банки можуть фінансувати й інші проєкти, які не охоплені Таксономією ЄС, але у такому разі застосовувати власні додаткові оцінки до них. Таксономію враховують ЄБРР, ЄІБ та НЕФКО, однак Світовий банк менш орієнтується на політики ЄС, у т.ч. Таксономію.

Ці ж IFIs сліdkують за дотриманням інвестиційним проєктом т.з. мінімальних соціальних гарантій (англ. minimum social safeguards), які є частиною Регламенту про таксономію ЄС. Гарантії є фактично рекомендаціями Європейського парламенту та Групи технічних експертів щодо необхідності забезпечення гарантування проєктом, який узгоджується із однією із шести цілей Таксономії ЄС, підтримки мінімальних соціальних норм, як, наприклад, дотримання прав людини та охорони праці. Положення Регламенту про таксономію ЄС щодо необхідності забезпечення мінімальних соціальних гарантій є яскравою демонстрацією тісного взаємозв'язку між екологічними та соціальними аспектами діяльності, які зазвичай розкриваються компаніями у вигляді ESG-звітності.

Усі IFIs оцінюють потенційні інвестиційні проєкти та посередницькі операції з точки зору їхньої екологічної, соціальної та управлінської сталості. Проте в кожній із IFIs своє пріоритетне бачення як щодо методів оцінювання цих критеріїв, так і щодо їх пріоритезації, які залежать від змісту, масштабу та географічної приналежності проєкту.

Політика ЄБРР, так само як і ЄІБ, не передбачає надання загальної ESG-звітності і концентрується на оцінці лише двох критеріїв: екологічному та соціальному. Вимоги до E&S-звітності для клієнтів викладені у документі «Екологічна та соціальна політика ЄБРР». Вимоги ЄБРР щодо E&S звітності є індивідуальними для кожного проєкту, різняться залежно від виду діяльності (англ. 10 performance requirements) клієнта та закріплюються в юридичних угодах, Плані екологічних і соціальних дій (ESAP) або Плані екологічного та соціального менеджменту (ESMP).

Загалом, як План екологічних і соціальних дій (ESAP), так і План екологічного та соціального менеджменту (ESMP) мають вирішальне значення для забезпечення ефективного управління екологічними та соціальними питаннями в проєктах і можуть виступати у вигляді додатку до ESG-звітності або бути окремим документом. Більшість IFIs вимагають від клієнта надання обох Планів (як ЄІБ/ЄІФ та ЄБРР), але є й ті, яким достатньо одного з них (наприклад, НЕФКО запитує лише ESAP, а Світовий банк – ESMP). Окрім того, деякі IFIs можуть також окремо здійснювати регулярний зріз прогресу реалізації положень цих планів (як ЄІБ/ЄІФ, ЄБРР та НЕФКО), а деякі (ЄІБ/ЄІФ) мають окремих внутрішніх аудиторів, які, зокрема, здійснюють особисті візити до клієнта або в місце реалізації проєкту для особистої оцінки цього прогресу. Але загалом усе це також залежить від типу проєкту, клієнта тощо.

Політики усіх IFIs, окрім НЕФКО, передбачають необхідність наявності системи екологічного та соціального менеджменту в клієнта, в рамках якої власне і здійснюється розробка ESAP та ESMP.

Більше того, усі досліджені тут IFIs вимагають від клієнта наявності такого Плану із управління надзвичайними ситуаціями (EMP), що є виправданим кроком, адже цей План забезпечує захист вкладених IFIs коштів у проєкт і є своєрідною гарантією їхнього збереження або компенсації. Форма та зміст такого Плану визначаються клієнтом або IFIs у довільному та індивідуальному порядку та можуть бути видозмінені з урахуванням актуальних викликів і загроз.

Процедура з ОВД є обов'язковою не для всіх зелених проєктів, які подаються на фінансування IFIs, оскільки здебільшого стосується будівництва інфраструктурних об'єктів, особливо в секторі енергетики. Важливо пам'ятати, що навіть якщо IFIs може прямо і не вимагати Звіту з ОВД, важливо, щоб проєкт відповідав також національному законодавству країни, в якій він реалізується.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Отже, у великих IFIs, як Світовий Банк, ЄІБ, ЄБРР та НЕФКО, питання зміни клімату та впровадження заходів щодо пом'якшення її наслідків наразі інкорпоровані до інвестиційного аналізу та враховуються під час роботи з клієнтами. Серед проаналізованих інституцій найбільш зеленим є НЕФКО, портфель якого включає в себе виключно зелені проєкти.

Усі IFIs мають свої «чорні списки» діяльності чи проєктів, які за жодних обставин не отримують фінансування через їхній вплив на посилення зміни клімату, шкоду довкіллю і здоров'ю людини. Загалом від 50 до 70% бюджету досліджених IFIs має бути виділено виключно на сталі (кліматичні та екологічні) проєкти вже до 2025 року, і щонайбільше до 2050 року вони досягнуть кліматичної нейтральності своїх портфелів.

Однією із ключових умов для виділення фінансування або одним з індикаторів, що використовується всіма дослідженими IFIs під час аналізу проєкту є його узгодженість із цілями Паризької угоди. Узгодженість проєкту з Паризькою угодою вимагає здійснення оцінки й управління викидами ПГ, що забезпечується низкою інструментів. Окрім того, під час оцінки проєкту усі IFIs також аналізують його ефективність для реалізації НВВ, а усі європейські IFIs (Група ЄІБ, ЄБРР та НЕФКО) оцінюють також узгодженість проєкту із Національним планом з енергетики та клімату та Національним планом з адаптації до зміни клімату. У випадку ж України, яка інтегрується до ЄС, національне законодавство додатково потребуватиме узгодженості з відповідними європейськими положеннями, а бізнес-проєкти, які претендуватимуть на залучення фінансування, повинні будуть не суперечити ЄЗК і Таксономії ЄС та її принципам.

Внесок проєкту у дотримання ЦСР ООН та узгодженість з ними посилять його конкурентні переваги.

Наявність ESG-звітності є ще однією важливою та спільною для всіх IFIs умовою. Усі IFIs звертають увагу на наявність місця клієнта у якомусь із світових ESG-рейтингів.

Залежно від особливостей проєкту, додатковою до ESG-звітності умовою IFIs буде надання клієнтом іншої суміжної документації: Плану екологічних і соціальних дій (ESAP) та(або) Плану екологічного та соціального менеджменту (ESMP), Звіту з оцінки впливу на довкілля (Звіт з ОВД). Під час підготовки проєктної документації варто звернути увагу на такі додаткові вимоги, як збереження біорізноманіття, скорочення та попередження забруднення, розбудову циркулярної економіки або сталий розвиток окремого сектору (ієрархію управління відходами ЄС, звіт «What a Waste 2.0: глобальний огляд управління твердими відходами до 2050 року» [14], Програму зі збереження біорізноманіття тощо).

Проаналізовані IFIs відкриті до фінансування відновлення України. Дотримання концепції «відбудувати краще ніж було» із дотриманням принципів зеленого та сталого відновлення є важливою відповідальністю як українського уряду, так і бізнесу, - наскрізною лінією їх дискусій щодо українського відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EIB Group: key statutory figures. – URL: <https://www.eib.org/en/about/key-figures/index.htm>
2. EBRD marks another year of record impact with €13.1 billion invested. – URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-delivers-record-impact-in-2022-with-131-billion-invested.html>
3. The World Bank Annual Report 2022 : Helping Countries Adapt to a Changing World. - URL: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/world-bank-group-downloads>
4. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. – URL: Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024. – URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/overview>
5. Climate and environment. - <https://www.eib.org/en/projects/topics/climate-action/index>
6. The EIB Group in numbers. – URL: <https://www.eib.org/en/about/key-figures/index>
7. PARTNERSHIPS PEOPLE IMPACT. – URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20220310_eib_global_flyer_en.pdf
8. The Institutional Investor's Guide to ESG-INVESTING. – URL: <https://www.eif.org/index>
9. Annual Report 2022 - URL: https://www.eif.org/news_centre/publications/eif-annual-report-2022.pdf
10. EIF Operational Plan 2022 – 2024 - URL: <https://www.eif.org/operational-plan-2022-2024.pdf>
11. Accelerating the green transition. – URL: <https://www.nefco.int/>
12. Green recovery for Ukraine. – URL: <https://www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/>
13. The EIB Group Climate Bank Roadmap 2021-2025. – URL: <https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap>

14. What a Waste 2.0: глобальный обзор обращения с твердыми отходами до 2050 года. – URL: <https://www.ccacoalition.org/ru/resources/what-waste-20-global-snapshot-solid-waste-management-2050>

REFERENCES

1. EIB Group: key statutory figures. – URL: <https://www.eib.org/en/about/key-figures/index.htm>
2. EBRD marks another year of record impact with €13.1 billion invested. – URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebird-delivers-record-impact-in-2022-with-131-billion-invested.html>
3. The World Bank Annual Report 2022 : Helping Countries Adapt to a Changing World. - URL: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/world-bank-group-downloads>
4. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. – URL: Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024. – URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/overview>
5. Climate and environment. - <https://www.eib.org/en/projects/topics/climate-action/index>
6. The EIB Group in numbers. – URL: <https://www.eib.org/en/about/key-figures/index>
7. PARTNERSHIPS PEOPLE IMPACT. – URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20220310_eib_global_flyer_en.pdf
8. The Institutional Investor's Guide to ESG-INVESTING. – URL: <https://www.eif.org/index>
9. Annual Report 2022 - URL: https://www.eif.org/news_centre/publications/eif-annual-report-2022.pdf
10. EIF Operational Plan 2022 – 2024 - URL: <https://www.eif.org/operational-plan-2022-2024.pdf>
11. Accelerating the green transition. – URL: <https://www.nefco.int/>
12. Green recovery for Ukraine. – URL: <https://www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/>
13. The EIB Group Climate Bank Roadmap 2021-2025. – URL: <https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap>
14. What a Waste 2.0: глобальный обзор обращения с твердыми отходами до 2050 года. – URL: <https://www.ccacoalition.org/ru/resources/what-waste-20-global-snapshot-solid-waste-management-2050>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ
ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК №2 (58) • 2025

Підписано до друку 27.06.2025 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).