

**SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION**

**DOI 10.70286/ISU-08.10.2025.003**

**ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО  
СЕРЕДОВИЩА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

**Задорожний Вадим Валентинович**

аспірант

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобальної турбулентності економіки та політики трансформаційний розвиток постає не лише як стратегія довгострокового зростання, а як життєва необхідність для збереження конкурентоспроможності та виживання держав і бізнесу [1]. Європейський Союз сформував унікальний комплекс підходів, що поєднує адаптивні інституційні політики, цифрову трансформацію, зелену енергетичну стратегію та соціальну інклюзію, створюючи цілісну модель стійкості. Такі ініціативи, як Європейський зелений курс (European Green Deal) [2], спрямовані на декарбонізацію економіки, або Digital Europe [3], що підтримує розвиток штучного інтелекту, кібербезпеки та суперкомп'ютерних технологій, забезпечують основу для системної модернізації. Паралельно інструменти регіональної політики, зокрема Cohesion Policy [4], сприяють зменшенню територіальних дисбалансів і підвищенню соціальної згуртованості.

Наукові розвідки останніх років підкреслюють значущість цих процесів. Так, у дослідженні Н. Rienks та А. Miłobędzka [5] проаналізовано сім кейсів трансформаційних політик ЄС і сформульовано уроки для досягнення кліматичної нейтральності шляхом прискорення інновацій, розвитку інфраструктури та зниження адміністративних бар'єрів. У роботі О. Lyulyov та Т. Pimonenko [6] розкрито траєкторії зеленого економічного зростання в ЄС та Україні, виявлено кластери еко-продуктивності й доведено, що слабкість інституцій гальмує інтеграцію України у спільний простір. Стаття М.-G. Ciot [7] акцентує на впливі російсько-українського конфлікту на реалізацію Green Deal у Центрально-Східній Європі, вказуючи на загрози енергетичній і продовольчій безпеці. У дослідженні А. Bānīcā та співавторів [8] виявлено, що якість інституційних механізмів безпосередньо визначає ефективність зеленої та цифрової трансформацій у межах планів відновлення і стійкості країн ЄС. Водночас І. Sorilko та колеги [9] підкреслюють, що успішне впровадження політики Green Deal в Україні можливе лише за умови вдосконалення

законодавчої бази та тісної співпраці з європейськими партнерами, особливо в аграрному секторі під час війни.

Таким чином, у фокусі постає ключова дослідницька проблема – як адаптувати європейські політики трансформаційного розвитку до українських реалій, поєднуючи вимоги євроінтеграції та необхідність внутрішньої модернізації. Саме цій меті й присвячене дане дослідження.

У цьому контексті важливо усвідомити, що політики трансформаційного розвитку не є абстрактними документами чи деклараціями, а формуються під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів – табл. 1.

Таблиця 1. Фактори формування політик трансформаційного розвитку: ЄС та Україна

| Блок факторів             | Європейський Союз                                                                           | Україна                                                                                                      |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні                | Конкуренція на глобальних ринках; потреба в інноваціях та модернізації промисловості        | Відновлення зруйнованої економіки; залучення зовнішніх інвестицій; інтеграція у внутрішній ринок ЄС          |
| Екологічні                | Кліматичні зміни; обов'язки з декарбонізації; Green Deal                                    | Подолання наслідків воєнних екологічних збитків; зменшення залежності від викопного палива                   |
| Технологічні              | Цифровізація; розвиток штучного інтелекту; кібербезпека                                     | Відновлення ІТ-інфраструктури; цифровізація держпослуг; гармонізація з європейськими стандартами             |
| Соціальні                 | Старіння населення; міграційні потоки; подолання нерівності                                 | Демографічні втрати через війну; трудова міграція; підтримка соціальної згуртованості                        |
| Політичні та інституційні | Поглиблення інтеграції; посилення ролі наднаціональних органів (Єврокомісія, Європарламент) | Інституційна слабкість, що посилюється війною; необхідність реформ і зближення з європейським правовим полем |

Джерело: розроблено автором на підставі [5; 6; 7; 8; 9]

У європейському просторі на перший план виходять економічні виклики глобальної конкуренції, екологічні загрози та кліматичні зміни, технологічні зрушення, пов'язані з цифровізацією та штучним інтелектом, а також соціальні чинники – нерівність, міграційні процеси, демографічні зміни.

Саме поєднання цих факторів визначає структуру політик ЄС, зокрема «зеленої» трансформації, цифрового розвитку, політики згуртованості та інноваційних стратегій.

В Україні спектр впливових факторів має подібні, але й специфічні риси. Окрім глобальних трендів, на формування політик вирішально впливають наслідки війни, потреба у швидкому відновленні інфраструктури, зміцнення енергетичної незалежності, протидія демографічним втратам та трудовій міграції, а також прагнення інтеграції в європейський простір. Таким чином, адаптація європейських практик в українських умовах вимагає врахування цього «подвійного впливу» – з одного боку, глобальних і європейських драйверів трансформацій, а з іншого – локальних викликів, що зумовлюють специфіку державної політики.

Відповідно до поставленої мети було визначено кілька ключових напрямів, які формують європейську модель трансформаційного розвитку (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, європейська модель трансформаційного розвитку ґрунтується на п'яти ключових напрямках, що взаємодоповнюють один одного.

Таблиця 2. Європейські практики трансформаційного розвитку та їхній потенціал для України

| Напрямок               | Європейський досвід                                     | Очікуваний ефект для України                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Інституційна стійкість | Багаторівнева координація, партнерство «держава–бізнес» | Зміцнення інституцій та узгодженість політик         |
| Енергетична політика   | Green Deal, інвестиції у ВДЕ                            | Зниження залежності, нові ринки, інновації           |
| Цифрова трансформація  | Digital Europe, Horizon Europe                          | Прозорість, кібербезпека, цифрові послуги            |
| Соціальний вимір       | Cohesion Policy, інклюзивність                          | Згуртованість, зменшення нерівностей                 |
| Адаптація для України  | Інтегроване стратегічне планування                      | Стійкість і конкурентоспроможність у кризових умовах |

Джерело: авторська розробка

Передусім інституційна стійкість забезпечується завдяки багаторівневій системі координації, де стратегічні рішення ухвалюються на рівні Європейської комісії, а їхнє практичне втілення підтримується регіональними агенціями та партнерствами між державою і бізнесом. Такий підхід дає змогу уникати надмірної централізації та водночас гарантує узгодженість політик, що є надзвичайно актуальним для України у процесі реформування інституційної архітектури.

Не менш важливим напрямом є енергетична політика, що в ЄС розглядається як драйвер інновацій та економічного зростання. Ініціативи на кшталт Green Deal і масштабні інвестиції у відновлювані джерела енергії формують основу для енергетичної незалежності та зниження вуглецевого сліду. Для України цей досвід може стати ключем до зменшення залежності від викопного палива та створення нових ринкових ніш.

Суттєву роль відіграє і цифрова трансформація, що реалізується через програми Digital Europe та Horizon Europe. Вони спрямовані на розвиток цифрових екосистем, розбудову дата-політик і посилення кібербезпеки. У національному контексті впровадження подібних практик здатне забезпечити не лише технологічну модернізацію, а й підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів.

Окрему увагу слід приділити соціальному виміру, адже політика згуртованості та інклюзивності європейських країн доводить: подолання соціально-економічних дисбалансів є запорукою стабільності в умовах турбулентності. Для України важливо поєднувати економічні реформи із заходами, спрямованими на інтеграцію вразливих груп населення, підтримку регіонів та розвиток людського капіталу.

Нарешті, адаптація європейського досвіду для України передбачає створення інтегрованого механізму стратегічного планування, що одночасно охоплював би інституційний, енергетичний, цифровий та соціальний напрями. Такий комплексний підхід може стати основою для формування стійкої моделі розвитку, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність держави в умовах сучасних викликів та поствоєнного відновлення.

Таким чином, європейська модель трансформаційного розвитку демонструє цілісність і системність: інституційна стійкість забезпечує узгодженість політик, енергетичні ініціативи формують нові ринки та інновації, цифровізація відкриває шлях до прозорості управління, а соціальна інклюзія виступає фундаментом згуртованості суспільства. У поєднанні ці напрями створюють стійкий каркас, здатний витримувати виклики глобальної турбулентності. Для України інтеграція таких практик є не лише можливістю, а й нагальною потребою, адже від ефективності адаптації залежить успіх відновлення, євроінтеграції та формування нової архітектури розвитку, орієнтованої на стійкість і конкурентоспроможність.

### Список використаних джерел

1. Задорожний В. В. Сутність, передумови і драйвери трансформаційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 4. С. 164–175. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-20S](https://doi.org/10.60022/2(4)-20S).
2. Delivering on our promises. European Green Deal. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 10.09.2025).
3. The Digital Europe Programme. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Cohesion Policy: The EU's main investment policy. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/what/investment-policy\\_en?etrans=el](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/investment-policy_en?etrans=el) (дата звернення: 10.09.2025).
5. Rienks H., Miłobędzka A. Lessons from European transformative policies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2024. Vol. 52. Art. 100895. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100895>.
6. Lyulyov O., Pimonenko T. Green economic growth: Convergence patterns and eco-productivity clusters. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11, Issue 2. Art. 100567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100567>.
7. Ciot M.-G. The impact of the Russian–Ukrainian conflict on Green Deal implementation in central–southeastern Member States of the European Union. *Regional Science Policy & Practice*. 2023. Vol. 15, Issue 1. P. 122–144. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12591>.
8. Bănică A., Țigănașu R., Nijkamp P., Kourtit K. Institutional Quality in Green and Digital Transition of EU Regions – A Recovery and Resilience Analysis. *Global Challenges*. 2024. Vol. 8, Issue 9. Art. 2400031. DOI: <https://doi.org/10.1002/gch2.202400031>.

9. Sopilko I., Zhmur N., Masseno M. D. On the implementation of the Green Deal policy in Ukraine: (For the Agricultural Sector during wartimes). *Journal of Sustainable Institutional Management*. 2025. Vol. 12. Art. e0175. DOI: <https://doi.org/10.37497/jsim.v12.id175.2025>.

## **ОСОБЛИВОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ СУЧАСНОГО ПЕДАГОГА**

**Бікулов Дамір Тагірович**

доктор наук з державного управління, професор  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності

**Сірик Тетяна Михайлівна**

здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня  
Запорізький національний університет, Україна

У сучасних умовах глобалізації, швидких суспільних трансформацій та інтенсивного розвитку інформаційних технологій питання ефективної організації часу набуває особливого значення. У центрі цих процесів знаходиться педагог, адже саме він виступає ключовою фігурою в системі освіти, що формує нове покоління громадян, здатних діяти у висококонкурентному середовищі. Професія педагога завжди вирізнялася високим рівнем відповідальності та багатогранністю завдань, які необхідно виконувати щодня: підготовка до уроків, перевірка робіт, ведення документації, організація позакласної діяльності, взаємодія з учнями, батьками, колегами та адміністрацією. Це вимагає від учителя не лише професійних знань, а й умінь грамотно розподіляти час, уникати перевантаження та зберігати баланс між роботою й особистим життям.

Тайм-менеджмент у педагогічній діяльності є не лише технікою планування, а й важливим інструментом збереження психологічного здоров'я, підвищення продуктивності та мотивації. Уміння ефективно розпоряджатися часом дозволяє вчителю не тільки якісно виконувати свої професійні обов'язки, але й залишати простір для творчості, саморозвитку та відпочинку. У контексті реформування української освіти, орієнтації на європейські стандарти та впровадження нових методик навчання зростає потреба у педагогах, здатних організовувати власну діяльність так, щоб забезпечувати максимальну результативність [2].

Особливої ваги це питання набуває в умовах цифровізації освітнього процесу, коли вчитель змушений одночасно працювати з великим обсягом інформації, використовувати електронні ресурси, готувати інтерактивні завдання, брати участь у вебінарах та постійно вдосконалювати свої компетентності. Невміння розподіляти час у такій динамічній реальності призводить до емоційного вигорання, зниження якості викладання та втрати інтересу до професійної діяльності. Тому вивчення особливостей тайм-