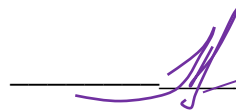


УДК: 631.15:338.12
№ держреєстрації: 0121U109915
Інв. №

Міністерство освіти та науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного (ТДАТУ)

Затверджую
Проректор з наукової роботи


Анатолій ПАНЧЕНКО

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ
(проміжний)

Директор НДІ



Анастасія КОНОВАЛЕНКО

Керівник НДІ



Вкторія НЕХАЙ

ТДАТУ, 2024

Рукопис закінчено 5 грудня 2024 року
Результати роботи розглянуто Науково-тезнічною радою Науково-дослідного інституту соціально-економічного розвитку регіону
(протокол _____)

УДК: 631.15:338.12

№ держреєстрації:






Міністерство освіти та науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного (ТДАТУ)
69600, Запоріжжя, вул. Жуковського, 66
тел. (061)289-12-99

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ
(проміжний)

Нехай В.В., д.е.н., професор
Агеєва І.В., к.е.н., доцент
Кравець О.В., к.е.н., доцент
Розуменко С.М., к.е.н., доцент
Сидоров Я. О., к.ю.н., доцент
Нікітіна Т.Р., аспірантка

ТДАТУ, 2024

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, керівник теми 1, д.е.н., доцент		В.В. Нехай (реферат, вступ, результати дослідження, висновки, додаток А)
<u>Інші виконавці:</u>		
к.е.н., доц		О.В. Кравець (реферат, додаток А)
к.е.н., доцент		І.В. Агеєва (реферат, додаток А)
к.е.н., доцент		С.М. Розуменко (результати дослідження)
к.ю.н., доцент		Сидоров Я. О. (висновки, додаток А)
Аспірантка		Нікітіна Т.Р. (р)

Реферат

Актуальність теми «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» обумовлена кількома важливими аспектами, що визначають роль менеджменту в успішній діяльності підприємств і розвитку економіки регіону.

По-перше, зміни в економічному середовищі, як на глобальному, так і на локальному рівнях, вимагають від підприємств здатності швидко адаптуватися до нових умов. Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, що вимагає від підприємств гнучкості у прийнятті управлінських рішень та здатності до оперативної реакції на зміни попиту, технологій і економічних умов. Тому ефективний менеджмент є основою для успішної діяльності підприємства в таких умовах.

По-друге, підприємства регіону мають важливу роль у розвитку місцевої економіки. Вони є основними економічними агентами, які створюють робочі місця, забезпечують податкові надходження та сприяють розвитку інфраструктури. Система менеджменту, яка ефективно працює, допомагає підприємствам підвищувати свою продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати сталий розвиток, що безпосередньо впливає на економічний стан регіону.

По-третє, в умовах глобалізації підприємства зіштовхуються з жорсткою конкуренцією, як на місцевому, так і на міжнародному ринку. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні мати ефективну систему управління, здатну оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Це дозволяє підприємствам не тільки утримувати свою позицію на ринку, але й розширювати свої можливості на нових ринках.

По-четверте, важливою складовою ефективного менеджменту є впровадження новітніх технологій та інновацій. Використання сучасних

технологій, таких як автоматизація процесів, цифровізація та аналіз великих даних, значно підвищує ефективність управління підприємствами. Учасники ринку, які впроваджують ці технології, можуть швидше адаптуватися до змінюваних умов, що робить їх більш конкурентоспроможними.

І, по-п'яте, сучасні підприємства все частіше стикаються з різними викликами, такими як фінансові кризи, політична нестабільність чи глобальні пандемії. В цих умовах важливо мати систему менеджменту, здатну швидко адаптуватися до змін та забезпечити безперервність функціонування підприємства. Здатність до ефективного управління є критичним фактором у забезпеченні стабільності і розвитку підприємства.

Таким чином, формування ефективної системи менеджменту на рівні підприємств регіону є ключовим фактором не тільки для їх успішного розвитку, але й для позитивного впливу на загальний економічний стан регіону та забезпечення сталого економічного зростання.

Мета і завдання дослідження. Метою складання звіту є обґрунтування наукових доробок кафедри на засадах формування ефективної системи менеджменту підприємств в умовах транзитивної економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-економічним розвитком Мелітопольського району Запорізької області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління соціально-економічним розвитком регіону.

У процесі досліджень співробітниками кафедри застосовувалися такі **методи**: емпіричний, графічний, статистико-економічного аналізу, групування, порівняння, аналізу, синтезу, економіко-математичний, зокрема, лінійного програмування, економіко-математичного моделювання, соціологічного опитування, спостереження, інтерв'ювання, прогнозування, експертних оцінок, спеціалізовані інструменти стратегічного планування, бізнес-планування, фінансовий аналіз тощо.

Результати та їх новизна згідно наукової підпрограми науково-

дослідної лабораторії кафедри менеджменту: діагностовано проблеми економічної безпеки, що є важливим як з точки зору існування та розвитку будь-якого регіону, всієї країни, так і з точки зору міждисциплінарних напрямків наукових досліджень. Аргументовано, що всі сфери людської діяльності в тій чи іншій мірі містять певні індикатори, які сигналізують про можливі ризики і загрози, які необхідно враховувати при визначенні та реалізації цілей менеджменту, які ставлять перед собою фірми та особи. Крім того, актуальність проблеми безпеки наразі зростає через посилення альтернативного та багатоваріантного економічного розвитку.

Обґрунтовано, що неможливо обрати той чи інший варіант розвитку економіки, інвестування, складання бюджетного плану регіонів, не оцінивши їх соціально-економічних наслідків шляхом виведення критеріїв економічного розвитку. Це є особливо актуальним у період трансформації економічної системи, який завжди спричиняє виникнення кризи. Без правильної оцінки безпеки економічних реформ для суспільства, держави, регіонів, корпорацій, громадян вони можуть призвести до руйнування держави та її життєзабезпечення.

Інноваційний результат досліджень та розробок: розроблено методичні положення оцінки впливу витрат на рівень конкурентоспроможності сучасних агро- та промислових формувань Півдня України та запропоновано важелі впливу на керування нею, охарактеризовано методичні підходи до обґрунтування чинників впливу на управління продуктивністю праці в системі забезпечення якості життя в контексті процесів менеджменту персоналу. Результати дослідження можуть застосовуватися при розробці стратегічних планів соціально-економічного розвитку мелітопольського регіону.

Визначено, що саме можна приймати за ефективний маркетинг у менеджменті підприємства, наведено конкретні кількісні показники, за динамікою яких можна оцінювати повноту функціонального забезпечення маркетингу, проаналізовано залежності показників діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування ТОВ «Техностат» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Запропоновано концептуальні засади щодо аналітичних підходів до дослідження базису для обґрунтування подальшої розробки стратегій розвитку регіону, здійснення теоретичного і практичного обґрунтування

необхідних економічних категорій, методології розвитку стратегічних пріоритетів в сфері управління аграрним сектором економіки Південно-східного регіону України.

Кількість наукових робіт за темою дослідження - 29 (8,81 авт. др. арк.), у тому числі 1 одноосібна закордонна монографія (1, 57 авт.др.арк.), 5 статей, опублікованих за кордоном (1,36 авт. др. арк.), 7 статей у фахових виданнях загальним обсягом 3,94 авт. др. арк.), тези доповідей (16 робіт) загальним обсягом 1,94 авт. др.. арк. (з них 1 тези за кордоном).

Галузь застосування: економіка та управління сільським господарством.

Звіт про наукову роботу розміщується на 41 сторінці основного тексту, має 2 розділи, 1 додаток (список публікацій) на 9 сторінках.

1. Економічний розвиток, 2. Економічні системи; 3. Ефективна система менеджменту; 4. Інвестиційна привабливість; 5. Інновації; 6. Конкурентоспроможність; 7. Мотивація; 8. Менеджмент інновацій; 9. Механізм відтворення ресурсів; 10. Модель оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємств; 11. Підприємництво; 12. Право; 13. Продуктивність праці; 14. Ресурсний потенціал; 15. Соціально-економічний потенціал; 16. Підприємницька діяльність; 17. Маркетинг-менеджмент.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	9
<u>1.ПРОГРАМА ДОСЛІДЖЕНЬ</u>	12
<u>2.МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ</u>	13
<u>3.РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ</u>	15
<u>ВИСНОВКИ</u>	87
<u>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</u>	89
<u>ДОДАТКИ</u>	102

ВСТУП

Менеджмент є теорією управління виробництвом та, водночас, практикою управлінської діяльності. Як економічна теорія, менеджмент вивчає систему організаційних відносин впливу на виробництво. Досліджуються такі аспекти управління, як організація діяльності підприємства, використання робочої сили, стимули та умови праці, інженерно-економічні рішення тощо. Практичний менеджмент функціональна реалізація вимог його в діяльності підприємств-товаровиробників.

Процеси, які відбуваються в сучасному економічному середовищі, надзвичайно складні та багатогранні. Це обумовило зміни підходів до організації управління виробничими процесами та колективами працівників. Нові умови господарювання визначають посилення ролі менеджера в організації виробництва, в управлінні колективами, більше вимог висувається до особистих та професійних якостей менеджера. Визначені проблеми потребують подальшого покращення якості підготовки спеціалістів у вітчизняних вузах. Важливу роль у навчальному процесі та сприянні підготовці висококваліфікованих спеціалістів відіграє навчальна практика студентів.

Планування розвитку Запорізької області в цілому й Мелітопольського району, зокрема, неможливо в повній мірі здійснити під час військового вторгнення.

Зважаючи на значний обсяг та широке різноманіття рекреаційних ресурсів на території України, ефективно й збалансоване користування якими може супроводжуватись високими економічними показниками та позитивним впливом на рівень суспільного добробуту, рекреаційній сфері має бути приділена належна увага. Насамперед, це має передбачати встановлення якомога більш прогресивних засад взаємодії власників рекреаційних зон із підприємницькою спільнотою, яка має фінансову та організаційну спроможність й економічну заінтересованість у поліпшенні стану та популяризації культурно-рекреаційних ресурсів. Однак, законодавче регулювання питань організації та забезпечення підприємництва у рекреаційній сфері потребує системного вдосконалення через його

застарілість та фрагментарність. Зокрема, відповідне законодавство не ґрунтується на найкращому зарубіжному досвіді та рекомендаціях наукового співтовариства. Це стосується навіть тієї його частини, яка присвячена природно-заповідному фонду України та вважається найбільш розвиненою.

Будь-яка організація визначається ефективним функціонуванням персоналу, яким успішно управляють. А запорукою особистісного розвитку й професійної діяльності є вміння самоорганізовуватися. Це основна мета самоменеджменту, яка полягає в цілеспрямованому й послідовному застосуванні практичних умінь і наукових методів менеджменту для свідомого управління персоналом і своїм життям [4]. Його важливою метою вважається максимальне використання власних можливостей, досягнення успіхів у праці найефективнішими шляхами, свідоме управління перебігом свого життя, додання зовнішніх і професійних обставин у різних сферах. У зв'язку з цим, актуальним є дослідження самоменеджменту в системі управління організацією.

Дослідження проблем менеджменту, соціально-економічного розвитку регіонів перебуває у центрі уваги вчених-аграріїв. Значний внесок в розробку цих проблем зробили Р. Kotler, G. Armstrong, P. Drucker, R. Aitken, D. Arivazhagan, Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Tetyana Vasilieva, Serhii Lieonov, Inna Makarenko, Viktoriia Nekhai, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko та ін. Значний внесок у формування теоретико-правового підґрунтя зроблений плеядою українських вчених, з-поміж яких А. С. Близнюк, Н. В. Овсюк, О. Г. Під-вальна, О. М. Ткаченко. Водночас, незважаючи на беззаперечну наукову цінність напрацювань цих дослідників та їх здатність бути якісним фундаментом для подальших досліджень, вони потребують подальшого осмислення та поглиблення, оновлення з урахуванням сучасних реалій та розширення за рахунок більшого охоплення наукових та правових джерел.

Сучасні управлінські аспекти самоменеджменту в рамках менеджменту вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Розглядали передовсім загальні засади управління персоналом, інновації у сфері менеджменту, проблеми й перспективи цієї галузі в умовах сучасності.

Лугова В., Мартіянова М. акцентували увагу на ефективному управлінні персоналом завдяки застосуванню сучасних методів і технологій

самоменеджменту як основного інструменту розвитку персоналу та його вдосконалення [4]. Лисенко В., Приходько І. інтерпретували вплив самоменеджменту на персонал підприємства. Зокрема вказали на всі його елементи, значення й результати під час функціонування організації й роботи персоналу [3]. Теоретичні засади самоменеджменту описував дослідник Биба В. Крім того, він проаналізував це питання з огляду на особливості діяльності менеджерів [1]. Якимчук І. висвітлила вплив і роль самоменеджменту на функціонування сучасних організацій [13]. Смирнова І., Шевяков Д., Курченко В. зазначали, що в нинішній українській економічній системі приділяється недостатньо уваги управлінню персоналом й основним шляхам вирішення цієї проблеми [8]. Василик С. К., Майстренко О. В., Немашкало К. Р., Кривобок К. В. та Нечипорук О. В. висвітлили основні аспекти, фактори та принципи самоменеджменту. Розкрили значення розвитку управлінського потенціалу, формування ділових та індивідуальних якостей менеджера [5].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження здійснювалось у відповідності з планами науково-технічної підпрограми 1 Таврійського державного агротехнологічного університету на 2021-2025 роки «Науково-методичні основи регулювання соціально-економічного розвитку регіону» «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» (номер державної реєстрації №0121U109915), а також в межах Національної програми соціально-економічного розвитку сільських територій та сільськогосподарського виробництва.

1. ПРОГРАМА ДОСЛІДЖЕНЬ

Реалізація мети дослідження щодо обґрунтування заходів формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки регіону та формування регіональної конкурентної стратегії аграрного сектору економіки обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- 1) Удосконалення складових Концепції формування сприятливого бізнес-середовища та умов для просування продукції виробників регіону;
- 2) Формування ефективної системи менеджменту в контексті розбудови регіональних економічних кластерів;
- 3) Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції виробників регіону та забезпечення її просування на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 4) Розвиток стратегії підтримки бізнесу;
- 5) Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення розвитку підприємств та соціального захисту населення
- 6) Створення умов для розвитку цифровізації процесів екологічної безпеки та розвитку рекреації у регіоні.

2. МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ

Поставлені в дослідженні завдання визначили необхідність використання відповідного інструментарію.

Теоретичну та методологічну основу досліджень становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, маркетингу, сучасні концепції конвергенції, кооперації й інтеграції, наукові праці з питань організації менеджменту й маркетингу на підприємствах.

Для вирішення поставлених завдань наукового дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи, зокрема:

статистичний аналіз – при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку підприємств;

порівняльний – при зіставленні стану конкурентоспроможності підприємств; *діалектичний та абстрактно-логічний* – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків;

діалектичний, системного аналізу та синтезу, групування – під час дослідження еволюції наукових поглядів на досліджувану проблему, визначення меж реорганізації та ідентифікації маркетингового середовища сільськогосподарських підприємств, підприємств сільськогосподарського машинобудування та підприємств інших галузей;

графічний метод – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей у забезпеченні беззбитковості підприємств;

економетричні методи – при оптимізації витрат підприємства на маркетинг та збут, пов'язаних з участю в консолідованій маркетинговій структурі; *аналогій* – під час проектування структур антикризового управління;

системний підхід – при вивченні інтегральних показників системи управління діяльністю підприємств;

аналогій – під час проектування структур антикризового управління.

нелінійного програмування – при оптимізації розміру річного товарообігу; *індукції* – під час планування та коригування форм взаємодії виробника і торговельного агента зі споживачем;

програмно-цільовий – під час розроблення напрямів реалізації консолідованого маркетингу;

структуризації цілей – при формуванні напрямків розвитку потенціалу та антикризового управління підприємством;

методи логічного узагальнення, наукової абстракції, порівняння – при уточненні обставин діяльності сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування;

статистичного аналізу – при узагальненні тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування;

стохастичного фронтального аналізу – під час оцінювання ефективності збутової політики сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування шляхом розрахунку показника недоотриманих вигід.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення економічної науки, законодавчі і нормативно-правові акти України. При визначенні міри впливу на економічну ефективність діяльності підприємств та конкурентоспроможність їх продукції різних показників, зокрема обсягу виробництва валової продукції, вартості основних виробничих фондів, товарної продукції, рівня завантаження виробничих потужностей, чистого прибутку, валового доходу та питомої ваги прямих витрат у структурі витрат підприємства використано економіко-статистичний метод: прийом аналітичних групувань, графічні прийоми, які застосовувалися для наочного зображення факторів, що формують ціну на продукцію. Дані оброблялись за допомогою програмного забезпечення Microsoft Word. В основі прогнозування базових результативних показників діяльності підприємств лежить застосування методу найменших квадратів. За допомогою економіко-математичного методу, зокрема лінійного програмування із використанням ЕОМ, розроблено оптимальну структуру товарної продукції підприємства, що забезпечить найвищий рівень прибутковості. Прикладні аспекти досліджуваної проблеми знайшли вирішення за допомогою методу економіко-математичного моделювання – при побудові моделі оптимізації з урахуванням граничних умов, зумовлених стратегічними та локальними маркетинговими заходами.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

3.1.3. Розвиток потенціалу та антикризового управління підприємством

Вплив кризових ситуацій на ефективність менеджменту підприємств у глобальній економіці

У економіці підприємствам доводиться стикатися з дедалі більшою глобальною кількістю кризових потрясінь, що може серйозно знизити ефективність управління [1]. Однак те, як ці кризи проявляються – через економічні спади, політичну нестабільність або стихійні лиха, а чи пандемії – створює значне навантаження на бізнес у всьому світі. Зі збільшенням динаміки світового ринку компанії стають особливо вразливими до зовнішніх потрясінь, оскільки темпи глобалізації привели економіку до безпрецедентного масштабу зв'язку [2]. З огляду на це, коли трапляються кризи, вони поширюються, долаючи кордони та руйнуючи кожен бізнес, незалежно від того, де та в якій галузі він знаходиться.

З погляду бізнесу, це головний виклик, яким необхідно керувати під час нестабільності: підприємства повинні підтримувати операційну ефективність й вирішувати нові та непередбачувані ризики [3]. Кризові потрясіння впливають на продуктивність та прибутковість, а також на загальний стратегічний розвиток підприємства. Така ситуація створює велике навантаження на управлінські ресурси, а терміновість кризових рішень може перешкоджати процесам логічного мислення та призводити до неправильних рішень, неефективної форми розподілу ресурсів і фактично нездатності швидко реагувати на зміни ринку.

Контекст управління кризою полягає в тому, що глобальна економіка є волатильною, невизначеною, складною й неоднозначною (VUCA). Окрім того,

як глобальна, так і національна економіки страждають від короткострокових швидких рішень. Коли справа доходить до викликів, підприємствам у такому середовищі необхідно корегувати свої методи управління, щоби підтримати баланс і ефективність. Проте найскладніші проблеми виникають тоді, коли багатьом організаціям не вдається реалізувати ефективні стратегії управління. Незважаючи на посилювану увагу до досліджень антикризового менеджменту, вивчення специфічного впливу кризи на ефективність управління бізнесом у різних секторах є недостатнім. До того ж виникають питання щодо адаптивності й стійкості практик управління бізнесом у глобальному масштабі та в різних галузях і країнах з погляду варіації реагування на кризу.

Вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом було детально досліджено науковцями, висвітлено різні стратегії та межі, які можуть використовувати організації. J. Åström, W. Reim, V. Parida вивчають важливість створення та формування вартості в інноваціях бізнес-моделі III, наголошуючи на структурованому підході до адаптації під час криз [1]. Подібно С. Camisón, J. Clemente, S. Camisón-Naba досліджують, як відчутність активів та інформаційна асиметрія впливають на важелі сімейних фірм, що може суттєво позначитися на їхній реакції на кризові ситуації [2]. T. Clauß, S. Kraus, P. Jones опрацьовують питання стійкості сімейного бізнесу, визначаючи механізми та технології, які можуть підвищити економічне процвітання, водночас забезпечуючи стійкість у складні часи [3]. M. Dejardin та співавтори ілюструють, наскільки динамічні можливості є вирішальними для ефективності МСП, особливо під час криз, таких як пандемія COVID-19, посилюючи потребу в адаптації [4].

У контексті стартапів K. Deуanova та співавтори дають уявлення про роль бізнес-інкубаторів у сприянні сталому зростанню, яке є важливим для стійкості [5]. A. Gaile та колектив авторів досліджували, як задоволеність роботою та баланс між роботою та особистим життям порушуються під час криз, і як ці фактори впливають на об'єктивний бік кар'єри та успіх серед

інтелектуальних працівників. Дослідження підкреслює необхідність сприяння кар'єри та добробуту співробітників, щоби підтримувати стійкість працівників та ефективність управління в складні періоди [6].

R. Harms та інші висвітлюють конфігурації ефекту та причинно-наслідкового зв'язку, які відіграли важливу роль в інноваціях бізнес-моделей у гастрономічному секторі на тлі COVID-19, демонструючи важливість гнучких стратегій [7]. A. Koldovskiy вивчає трансформацію стратегічної інфраструктури в управлінні фінансовим сектором, акцентуючи, що такі зміни можуть призвести до зростання успіху підприємства [8]. P. Klimas та

W. Czakon досліджують екосистему ігрових інновацій, аналізуючи процеси спірних інновацій, які можуть виникати під час криз [9]. Нарешті, A. Kuckertz та співавтори аналізують, як стартапи швидко адаптувалися до умов пандемії, надаючи цінні уроки щодо стійкості та ефективності врегулювання криз [10]. У сукупності ці дослідження сприяють розумінню багатогранних підходів, які підприємства можуть використовувати для підвищення ефективності та стійкості під час криз.

Під час кризи підприємства часто опиняються в несподіваному й сильному стресі та неспроможності продовжувати роботу [5]. Сфера, на яку це насамперед впливає, – це прийняття рішень. Ділові рішення зазвичай приймаються після стабілізації умов і ретельного аналізування та планування. Проте під час кризи необхідність діяти швидко може призвести до поспішних рішень, які не цілком адекватно враховують усі дані та стратегічні плани. Часто таке швидке прийняття рішень призводить до неефективності, оскільки ресурси розподіляються неправильно або короткостроково ефективно реагують на кризу, не беручи до уваги реальних наслідків кризи в майбутньому [11].

Криза також різко знижує ефективність роботи. Бізнес-операції зазнають стресу через зовнішні потрясіння, такі як збої в ланцюгах постачання, нестача

робочої сили та інші раптові зміни ринкового попиту [12]. Усе це знижує операційну ефективність підприємств і нерідко змушує їх скорочувати виробництво, затримувати постачання або навіть змінювати пропозиції послуг. Ці збої можуть призвести до каскадних затримок і збільшення витрат. Окрім того, підприємству може бути складно забезпечувати узгодженість у комунікаціях із командами та діяти скоординовано з ними, особливо в умовах кризи, що супроводжується локальними чи глобальними обмеженнями, які ускладнюють ефективну роботу підприємств.

Криза також актуалізує питання управління фінансами. Це створює значні труднощі для управління грошовими потоками, особливо в умовах скорочення доходів та операційних витрат, які часто залишаються незмінними або навіть збільшуються [13]. Це може призвести до проблем ліквідності підприємств, що вимагатиме прийняття важких фінансових рішень, як-от звільнення персоналу, скорочення операційних витрат або збільшення боргу. Не маючи надійного фінансового плану на випадок непередбачених ситуацій, багато підприємств опиняються у надзвичайній ситуації, щоб отримати гроші або змінити домовленості з постачальниками та кредиторами, зрештою витрачаючи кошти.

Підприємствам важко підтримувати рівень ефективності, необхідний для роботи в період кризи, оскільки криза буває невизначеною й непередбачуваною [14]. Найбільш показовим прикладом є здатність бізнесу підтримувати стабільність навіть в умовах зовнішніх потрясінь, з якими він стикається у ці складні часи. Управління бізнесом має бути гнучким і стійким, застосовуючи такі підходи, які дозволяють ефективно захищатися від зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому оперативність та фінансову стабільність.

Обсяг та інтенсивність цих викликів змінюються залежно від характеру події, але, ймовірно, вони впливають на такі критичні аспекти діяльності, як ланцюги постачання, управління робочою силою та відносини з клієнтами.

Конкретні проблеми, з якими стикається бізнес у кожній із цих сфер, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Проблеми, з якими стикається бізнес, та їхній вплив на загальну ефективність бізнесу

з/п	Операційна зона	Виклики, з якими стикається бізнес	Вплив на ефективність бізнесу
.	Збої в ланцюзі постачання	<p>Затримки у виробництві через відсутність сировини або деталей.</p> <p>Збільшення транспортних витрат.</p> <p>Закриття кордонів і обмеження торгівлі.</p>	<p>Збої у виробничих графіках і нестача запасів.</p> <p>Збільшення експлуатаційних витрат.</p> <p>Неможливість задовольнити попит споживачів.</p>
.	Управління робочою силою	<p>Нестача робочої сили через хворобу, звільнення або обмеження на відрядження. Проблеми переходу на віддалену роботу.</p>	<p>Зниження продуктивності та ефективності через скорочення персоналу.</p> <p>Труднощі з підтриманням координації між віддаленими командами.</p>
.	Зміна споживчого попиту	<p>Раптові зміни в поведінці споживачів і моделях купівлі. Зниження попиту на товари не першої потреби.</p>	<p>Надлишок певної продукції, що призводить до збитків. Труднощі в налагодженні ланцюгів постачання й маркетингових стратегій.</p>

	Технології та інфраструктура	Відсутність цифрових інструментів чи інфраструктури для віддаленої роботи. Ризики кібербезпеки через швидке впровадження технологій.	Операційна неефективність через залежність від застарілих систем. Підвищена вразливість до кіберзагроз.
	Фінансові обмеження	Проблеми з грошовими потоками через зниження продажів. Труднощі із забезпеченням фінансування або управління боргом.	Неможливість покрити операційні витрати, що призводить до звільнень або скорочення персоналу. Зменшення здатності інвестувати в пом'якшення кризи.
	Обслуговування клієнтів	Збільшення кількості запитів або скарг на обслуговування через затримки або зниження якості обслуговування.	Зниження задоволеності та лояльності клієнтів. Навантаження на команди обслуговування клієнтів.
	Відповідність нормативним вимогам	Регулювання та протоколи охорони здоров'я, що швидко змінюються. Дотримання нових заходів безпеки.	Збільшення витрат на відповідність та адаптацію. Сповільнення роботи через нові регуляторні перешкоди.

Джерело: створено авторами

Як видно з таблиці 1, основні аспекти операційних труднощів показують, що кризи можуть значно знизити ефективність бізнесу в багатьох сферах. Кожна проблема призводить до уповільнення роботи та витрат. Однак основним сигналом усіх цих збоїв є імператив гнучкості, стійкості та перспективного мислення у сферах ділової активності [15]. Кращі позиції для виходу із кризи та ведення ефективної діяльності мають підприємства. Усвідомлюючи ці виклики, підприємства починають розробляти більш надійні стратегії управління кризою, які допоможуть захиститися від можливих

майбутніх збоїв і побудувати підприємства більш стійкими в усьому світі.

Однак кризи мають численні негативні наслідки для бізнесу з огляду на його операційні проблеми, які можуть значно вплинути на ефективність та результативність [16]. Приклади реальних підприємств, які долали ці операційні перешкоди під час кризи, наведено в таблиці 2, включно з проблемами, що виникли, впливом на ефективність бізнесу та періодом, протягом якого ці проблеми виникали. Аналізуючи ці сценарії, можемо краще зрозуміти, як руйнується бізнес, пов'язаний із кризами, і чому стійкість й здатність до адаптації важливіші для сучасної глобальної економіки, ніж будь-коли.

Таблиця 2

Приклади підприємств, які подолали операційні перешкоди під час кризи

/п	Операційна зона	Приклад	Пояснення
	2	3	4
.	Збоїв в ланцюзі постачання	Apple: відбулися затримки у виробництві iPhone через глобальну нестачу чіпів, що призвело до скорочення запасів і зривання термінів запуску	Глобальний дефіцит напівпровідників вплинуло на багато галузей, зменшивши виробничі потужності та спричинивши зростання витрат
.	Управління робочою силою	Amazon: зіткнувся з нестачею робочої сили на складах і труднощами з переходом корпоративних команд на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19	Amazon довелося найняти 100 000 працівників, щоб усунути операційну неефективність

	Зміна споживчого попиту	Airbnb: кількість бронювань різко знизилася, а попит на віртуальні зустрічі Zoom різко зріс у міру того, як бізнес перейшов у мережу «Інтернет»	Кількість бронювань на Airbnb значно знизилася, тоді як база користувачів Zoom зростає, підкреслюючи різкі зміни в поведінці споживачів
	Технології та інфраструктура	Twitter: проблеми з інфраструктурою для масової віддаленої роботи, що призводить до уповільнення прийняття рішень та загроз кібербезпеці	Перехід Twitter на віддалену роботу поставив компанію перед технічними проблемами, до яких вона не була цілковито готова
	Фінансові обмеження	Масу's: відбулося значне зниження доходів, що призвело до закриття магазинів, відпусток працівників і проблем із ліквідністю, що вимагало екстреного фінансування	Масу's довелося звільнити майже 130 000 співробітників через значне падіння доходів
	Обслуговування клієнтів	Delta Air Lines: отримали значно більше скарг, пов'язаних зі скасуванням рейсів, перевантаженням команд обслуговування клієнтів під час пандемії	Компанія Delta отримала понад 270 000 запитів на відшкодування, що ускладнило роботу служби обслуговування клієнтів
	Відповідність нормативним вимогам	Tesla: зіткнулась із затримками в роботі через зміну правил охорони здоров'я та закриття заводів, що вплинуло на графік виробництва й витрати	Завод Tesla був закритий на кілька тижнів через правила COVID-19, що призвело до затримок виробництва

Джерело: створено авторами на основі даних [17]

У таблиці 2 показано операційні проблеми, пов'язані з кризою в окремих секторах. Ці приклади щодо збоїв у ланцюгах постачання Apple, фінансові обмеження, з якими стикається Масу's, труднощі в управлінні робітниками

Apple та Amazon, свідчать про те, що жодне підприємство не застраховане від кризи. Проактивні стратегії управління кризою мають глибокий вплив на ефективність, продуктивність та задоволеність клієнтів. Підприємства, які вкладають гроші у створення надійних ланцюгів постачання, краще підготовлену робочу силу та пристосування до мінливих бажань споживачів, опиняються у значно кращому становищі для протидії шокам, які вони не можуть передбачити. В епоху глобальної економічної невизначеності цей набір реальних прикладів може допомогти підприємствам підготуватися до майбутніх викликів і підтримувати стабільну операційну ефективність та конкурентну перевагу.

Визначення ефективних стратегій для підвищення стійкості перед майбутніми викликами має важливе значення для підприємств, які прагнуть успішно долати невизначеності. Основні підходи містять інвестиції в надійні команди управління кризовими ситуаціями, диверсифікацію ланцюгів постачання для зменшення залежності від окремих джерел, упровадження гнучких бізнес-моделей, які можуть швидко адаптуватися до мінливих умов, і використання цифрових технологій для підтримки безперервності операцій. Ці стратегії можуть допомогти підприємствам посилити свою здатність протистояти збоям і швидше відновлюватися після криз.

Оцінка ризиків, адаптація до різних стратегій, реорганізація підприємства та оптимізація ресурсів є ключовими інструментами ефективного управління кризою. Ключовою складовою оцінки ризику є визначення потенційних загроз і способів запобігання їх виникненню на підприємстві. Переосмислення кризових ситуацій часто вимагає переорієнтації довгострокових стратегій, щоби розглянути короткострокове планування та гнучкість, і це також може охоплювати адаптацію або створення додаткових планів на випадок непередбачених ситуацій за різних обставин.

Під час криз підприємства можуть залишатися конкурентними, пропонуючи інноваційні рішення, наприклад, використовуючи нові технології, цифрові інструменти або розробляючи нові продукти. Крім того, вдосконалення організаційної структури, для прикладу, надання департаментам більшої автономії або початок реструктуризації, може допомогти підвищити ефективність та гнучкість.

Оптимізація ресурсів антикризового управління значною мірою зосереджується на визначенні пріоритетів основних потреб, мінімізації витрат й інвестиціях у технології, які підтримують їх продуктивність, одночасно скорочуючи витрати.

Під час порівняння результатів із сучасними дослідженнями було виявлено, що, незважаючи на те, що операційні проблеми під час криз були схожими для багатьох підприємств, мали місце деякі несподівані результати. Кризова комунікація та прозорість стали ключовою стратегією для створення довіри та співпраці між зацікавленими сторонами. Насправді підприємства, які могли адаптувати свою бізнес-модель й оперативну гнучкість, були більш спроможні реагувати на різноманітні збої. Під час криз сильне лідерство було однаково важливим для прийняття рішень, оскільки лідери, які могли чітко формувати завдання для вирішення, були сильними та рішучими, могли вести свої команди через нелегкі ситуації.

Отримані результати мають суттєве значення для формування ефективних систем управління ризиками та сприяння реалізації інноваційного потенціалу в умовах кризових ситуацій. З огляду на збільшувану непередбачуваність глобальних процесів, підприємства мають посилювати свою адаптивність та ефективність у кризовому плануванні, що необхідно для забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності.

Під час кризових потрясінь на підприємствах виникає низка проблем, унаслідок яких підприємства втрачають стійкість, ефективність або взагалі

припиняють свою діяльність. Для підприємств важливо бути адаптивними, коли йдеться про стійкість до криз. У таблиці 3 подано основні рекомендації для підприємств, щоб зміцнити їх можливості управління кризою.

Таблиця 3

Рекомендації для підприємств в управлінні кризою

/п	Рекомендація	Пояснення	Очікуваний вплив
.	Групи антикризового управління	Необхідно створити спеціалізовані команди з досвідом управління кризовими ситуаціями, щоби швидко й ефективно реагувати	Підвищує швидкість й точність прийняття рішень
.	Диверсифікація ланцюга постачання	Необхідно розширити мережі постачальників і зменшити залежність від одного джерела, щоби зменшити перебої в постачанні	Підвищує стабільність та гнучкість ланцюга постачання
.	Використання цифрових інструментів	Необхідно впроваджувати цифрові рішення, такі як хмарні обчислення, засоби віддаленої співпраці та автоматизація	Покращує безперервність роботи та продуктивність
.	Гнучкі бізнес-моделі	Необхідно адаптувати бізнес-моделі, аби бути більш гнучкими та реагувати на зміни ринкових умов	Сприяє швидкій адаптації до нових сценаріїв
.	Організаційна реструктуризація	Необхідно надати більшу автономію підрозділам і розглянути можливість реструктуризації для оптимізації операцій	Покращує організаційну гнучкість та ефективність
.	Оптимізація ресурсів	Необхідно розставити пріоритети для важливих витрат, скоротити несуттєві витрати та інвестувати в ключові інструменти продуктивності	Підвищує економічну ефективність й експлуатаційну стійкість

Джерело: створено авторами

Ці рекомендації можуть бути реалізовані на будь-якому рівні управління, щоби значно збільшити спроможність підприємств подолати складні часи та стабілізувати роботу після кризи. Підприємства краще реагують та адаптуються завдяки створенню спеціалізованих команд управління кризами, диверсифікації ланцюгів постачання й впровадженню цифрових інструментів. У сукупності ці стратегії не лише зменшують ризики та посилюють перевагу підприємств в умовах нестабільної глобальної економіки, а й підвищують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, можна констатувати, що вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом засвідчує, що підприємства часто стикаються зі зниженням операційної ефективності через збої в ланцюзі постачання, проблемами з робочою силою та зміну споживчих вимог. У дослідженні підкреслюється критична потреба підприємств швидко адаптуватися до несподіваних обставин, щоби зберегти продуктивність й задоволеність клієнтів.

Щоби підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз, бізнес-лідерів заохочують інвестувати в спеціалізовані команди з управління кризами, диверсифікувати свої ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використовувати цифрові інструменти для оптимізації операцій. Ці стратегії не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій.

У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній глобальній економіці.

3.2.1. Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення соціального захисту населення. Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Territorial Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine (*Економічні наслідки геополітичних конфліктів для розвитку територіальних громад у контексті економічної та національної безпеки України*)

According to the unanimous opinion of political scientists, we are witnessing a system-wide crisis in the modern political world. This means the transition of humanity from a previous era with obsolete production and social relations to a qualitatively new state of interaction, interpenetration of various spheres both between large communities and small ones (Chaliuk *et al.* 2021b; Chaliuk *et al.* 2023; Tiesheva and Smyrnov, 2023). That is, the current stage of the modern world covers entire continents and peoples, subjecting them to uniform changes. The emerging era is acquiring a planetary scale due to globalization processes, but at the same time involving both the level of regions within countries and the level of local (territorial) communities.

In general, it is acceptable to assert that after the Second World War, a dual process took place in the world, consisting of two powerful but opposite trends: centripetal, or integration, on the one hand, and centrifugal, disintegration, or decentralist, on the other. It can be compared to a two-way movement in one direction there is a process of internationalization and globalization, and in the other, there is a process of decentralization and autonomation (Simon, 2014).

The geopolitical order that emerged as a result of the Second World War and was legitimized by international treaties has collapsed. However, the most important issues of the world order continue to be discussed in terms of traditional paradigms. International political thought still remains a ‘prisoner’ of the bipolar world order, although the further complexity of relationships between countries and peoples, the

interweaving of national and supranational principles, and the steady globalization of world processes raise many urgent questions that often remain unanswered.

Currently, world realities have changed so dramatically that they are simply impossible to analyze using methods developed in the realities of another era. It should be noted that geopolitics as a discipline, the focus of which is the fundamental problems of the modern world community, cannot abstract from the problems of territory, location and geography of a particular country, people and territorial communities (Arivazhagan *et al.* 2023). But this aspect must be analyzed in the context of the qualitative transformations that have taken place on the world stage.

It should also be taken into account that the multinational character constitutes the strength of the state, while simultaneously causing a number of significant difficulties in its development. Strength lies in uniting the efforts and potentials of all nationalities and peoples inhabiting the country in order to achieve common goals. But the vulnerability of a multinational country in the event of an explosion of 'parochial' sentiments fueled by external forces and the ineffectiveness of the national policy of the country's authorities has also been proven by historical experience.

In recent years, a significant number of regions of Ukraine have, to one degree or another, become involved in geopolitics. However, scientific understanding of the nature, scale, content, and effectiveness of this process is not yet noticeable (Shamne *et al.* 2019). These issues have not been sufficiently developed in Western social science, and they have been little studied in Ukrainian domestic science, although the relevance of such study is high, because the trend towards regionalization of the state is obvious and the political participation of regions will expand. It is important that it does not Moreover, geopolitical conflicts, which sharply escalated for the Ukrainian state during the Revolution of Dignity, during the hybrid war that began in 2014 and to an extreme extent during the full-scale invasion of the Russian Federation, have a direct impact on the regions and territorial communities in the country, including economic (which is felt first of all), which is directly related to

the problem of national security of the country. Geopolitical issues in relation to Ukrainian conditions take on a special meaning. Currently, many scientific and journalistic works have appeared offering various concepts for improving the country's geopolitical doctrine (Dibb, 2022). Most of them are methodologically based on the idea of European integration of Ukraine. Recognition of the European status of the geopolitical space of Ukraine is a unique methodological principle for identifying the economic, political, and sociocultural characteristics that define it, both of the entire space and its constituent parts. Analysts rightly note that the geopolitical component of a regional strategy is to some extent a subjective value, depending on the configuration and dynamics of the regional political process. In particular, this means dependence: on the characteristics of parthenogenesis in the region, on the political activity of the population in general, on the ambitions of regional leaders, on their understanding of Ukraine's place in world geopolitics, on the inclination to innovative methods of managing the political process (Kang, 2020).

The challenge associated with an adequate way of representing our postmodern era is to formulate an understanding of world politics that corresponds to the need to move beyond the problematic of sovereignty, focused on geopolitical segmentation, stable actors, economic power; it should be a vision that takes into account the significance of the flows, networks, and identities found within them, but does not resort to simply introducing new levels of analysis or subjects. In particular, the analysis of territorial communities as new subjects of "hybrid" and "proxy" geopolitics and geopolitical conflicts represents a new direction of scientific research.

The theoretical and methodological basis of the study is both the general scientific principles of studying socio-political processes and scientific approaches related to the characteristics of the chosen problem. The article employs historical and comparative methods, as well as modern trends in geopolitical theory.

Lack of attention to one aspect of the consequences of geopolitical conflicts for territorial communities may give rise to some completely new factors, the emergence of which cannot be predicted on the basis of past experience, and these new factors will give rise to new, more complex problems. The result will be a constant domino effect demonstrating the overall inefficiency of the entire system. For example, as the experience of the Pashtun territories of Pakistan shows, political instability in a country can have a detrimental effect on its economy, giving rise to many problems, such as unemployment, which, in turn, will cause an increase in crime, including drug trafficking. The end result of this could be the emergence of threats to the security of the country, its neighbors, the entire region and even the entire world. Negative factors tend to increase over time. In the early stages, they can create problems for individual territories, but in later stages, problems can cover the entire country.

In the 19th and 20th centuries, humanity was faced with the phenomenon of active rivalry between great powers in various regions of Asia and Africa. During the 20th century, the process of globalization has turned local conflicts and various insurgent movements in eastern countries into an important component of international relations. In particular, the Pashtun tribal zone continues to be one of the hot spots on our planet. The notorious “Durand Line” continues to be a bone of contention in regional (covering Central and South Asia) geopolitics. Constant tension and conflict deprive the northwestern provinces of Pakistan (the Pashtun tribal areas) of the opportunity for decent economic development.

As a result of the ill-conceived policy of the leadership of Afghanistan and Pakistan, numerous non-Pashtun parties with nationalist goals and slogans were created in Afghanistan. In contrast to non-Pashtun nationalism in Afghanistan and Pakistan, the slogan “For Pure Islam” gained popularity among Pashtuns, which, in fact, called on all Pashtuns to join forces in the struggle for the purification of Islam everywhere and in the fight against infidels, especially representatives of non-Pashtun groups, as well as Shiites. Namely in connection with this, the Taliban

agitated and armed everyone under the slogan of the purification of Islam and the victory of “Pashtunism” (Yousaf, 2020). “Pashtunism” became a new radical nationalist ideology. As a result, Pashtun nationalism appeared to be the main factor that divided the country along ethnic and tribal lines.

The instability in the region is caused firstly due to tribalism which has led to weakening of governance institutions leading to the propping up of warlords and militant organizations which have filled the vacuums in governance (Idris, 2013). Secondly, instability in this region also derived from the military and intelligence establishment in Pakistan which has sought to control Afghanistan as a vassal state for its campaign against India. The instability has had dire impacts in the form of transnational terrorism, exodus of refugees to neighboring countries such as Pakistan and Iran, increases in drug trafficking and black market (Idris, 2013).

It is noted in the literature that an important feature of the development of Afghan statehood was the active participation of the Pashtun nomadic tribes in the political life of the country (Siddique, 2014). This situation was due to socio-economic conditions, peculiarities of the evolution of the traditional tribal structure of the Pashtuns, the location of their areas of settlement, as well as their inherent deep traditions of the liberation struggle, socio- psychological characteristics, and the specifics of mass consciousness (Malik, 2016). All these factors together determined the complex and contradictory nature of the political role of nomadic tribes in the life of the state. In this regard, it should be noted that they took an active part in all three Anglo- Afghan wars (the colonial wars of England against Afghanistan in 1838-1842, 1878-1880 and 1919) (Yousaf, 2020).

The tribal zone, preserving its traditions, way of life and autonomy, has become the most economically backward and politically conservative area (Byrkovych *et al.* 2023). Tribal territory has always been a stronghold of reactionary and anti- government forces; in the past, disgraced religious figures and representatives of the feudal nobility hid here. Opposition-minded politicians sought and found support from the Pashtun tribes that inhabited the eastern and southern

regions, some of which later became part of Pakistan; so it was under Zahir Shah and Nadir, and during the periods when the People's Democratic Party of Afghanistan (PDPA) was in power, and during the reign of the Taliban, etc.

The destabilization of the situation in the Afghan-Pakistani border region is hampering the development of the economies of the countries of this region, since Afghanistan is located at the intersection of southwestern and central Asia. The unstable situation hinders the economic integration of the countries of the region and has a very negative impact on the economy of the Pashtun provinces of Pakistan.

Another country in the region India strives to become the pole of a multipolar world: the country intends to lead the Global South. However, one of the largest countries in the world has a lot of internal problems, one of which is several regions with high risks of separatism, one of the main reasons for which is geopolitical confrontation. Already after the first war in the province of Kashmir, a demarcation line was established based on the territories that were under the real control of the parties at the time of the truce, which actually took place under the dictates of the great powers that were members of the UN Security Council. As a result, today the region's economy is unstable, as well as its political situation. Kashmir has high unemployment.

Another significant example of the economic consequences of geopolitical conflicts for territorial communities is the Balkans, the territory of the former Yugoslavia.

Many factors geographical, historical, economic, national contributed, during the period of modern history, to the transformation of the Balkans into a knot of acute contradictions and rivalry between great powers. This rivalry also became one of the main catalysts for the military conflict. As a result of the conflict during the collapse of the SFRY in the early 1990s, tens of thousands of people died.

According to statistics, the number of tourists in Montenegro in the first decade of this century decreased significantly. While rich Germans and Scandinavians liked to relax on the coast of the former Yugoslavia, after the past

turbulent events, the tourist flow to Montenegro has decreased almost tenfold, and now it is mainly made up of poor neighbors, former compatriots, deprived of the sea coast (Isaieva *et al.* 2020). And although there were no active military operations on the territory of Montenegro, the already not very developed tourism infrastructure, due to the lack of proper investment, went into a state of stupor. Due to the emergence of a stereotype of danger, the entire region has become unattractive for tourists, which has had a very negative impact on the economic situation of many territorial communities. In the second decade, the volume of the tourism market in Montenegro began to grow again, but the structure of tourist flows largely retained the “profile” of the post-war years. For comparison, in 2021 the number of tourists from America arriving in Montenegro amounted to 0.03 million people, while in Greece this figure was 1.2 million people. The number of tourist arrivals from Europe was 1.7 and 24.8 million, respectively (Anastasakis, 2022).

Moving on to the consideration of the direct economic consequences of geopolitical conflicts for the territorial communities of Ukraine, it should be noted, in particular, that Koch and Uzun, in their study of the diaspora of southern Ukraine in the system of regional geopolitical relations, write that the territory of Bessarabia was historically under the influence of great empires and their cultures (Vorobei *et al.* 2021). However, due to its remoteness from the political centers of large states, it was virtually autonomous. It became a ‘shelter’ for refugees from serfdom and absolutism both from the west (Danubian principalities) and from the east and north (Russia, Poland) (Koch and Uzun, 2012, p. 141). This territory still performs a similar “membrane” function today. After the collapse of the USSR, a Eurasian geopolitical schism emerged – a split in tellurocratic unity (Koch and Uzun, 2012). On the West-East geopolitical axis, the classic “limitrophes” were restored, separating the “Eurasian island” from the adjacent peripheries. The latter in this process are trying to take advantage of the chance to create geopolitical subjectivity, through the formation of centripetal flows and ideologies that support them (Avedyan *et al.* 2023). Growing geopolitical claims are supported by the popular

concept of borderline communicability, when in the natural sociocultural/civilizational borderland of any space they try to identify and measure the “hidden energy of borderline states” (Zhurzhenko, 2010). This was clearly observed in Odessa during the turbulent events in Ukraine in May 2014 pro-Russian social forces tried to “seize the initiative”, relying on narratives of the Little Russian status of Odessa, which led to a violent conflict, very unusual for a territorial community with an “apolitical” reputation.

Borderlands are not only symbolic in the history of the geopolitical development of super-ethnic communities, but also truly unpredictable.

After the collapse of the USSR, the region turned out to be “relaxed”, “inert”, “apolitical”, which turns it into the northern periphery of the Mediterranean space, where the economy turns out to be uncompetitive, and the historical functions of transit trade have been lost. Karl Haushofer, back in the 20s of the 20th century, paid attention to the fact that the entire space of the Balto - Black Sea arc - “Intermediate Europe” is surprisingly inert, and most importantly inert in the political sense. This is what distinguishes “Intermediate Europe” from “Middle Europe”, provoking the play of geopolitical actors (Arnason, 2019).

Also, the ideas of uniting the “Romanian provinces” (Pokuttya, Bessarabia, Bukovina and Transnistria the land between the Dniester and the Southern Bug) into a “Romanian state”, which were developed by N. Iorga, C. Giurescu, I. Nistor, were popularized among Romanian politicians and the population. For example, in 2006, Romanian President Traian Basescu condemned the Molotov-Ribbentrop Pact, according to which Bessarabia and northern Bukovina were “torn off” from Romania, noting that Romania is the only state and people that remained divided after the unification of Germany. At the same time, he promised that the unification would be restored within the EU.

Following world leaders, some influential regional players, for example, Turkey, are resorting to geopolitical means to implement and protect their foreign policy interests (Gaievska *et al.* 2023). One way or another, before our eyes, the

Eurasian expanses are turning into a grandiose metafield, within which a classic geopolitical confrontation is unfolding.

Although Turkey is far from the ideas of global dominance due to its own resource limitations, the immediate strategic goal for the Turkish Republic is the restoration of a dominant position in the regions adjacent to the territorial borders of the state, i.e., acquiring the status of a multiregional leader. Following this goal, the country's leadership formulated and began promoting a doctrine consistent with these plans. The doctrine involves the restoration of the power of Turkey which it had during the Ottoman Empire, that is why it received the code name "neo-Ottomanism" (Candar, 2021).

Turkey's orbit of geopolitical interests also include Ukraine. Since the beginning of the hybrid warfare development of the situation in the East of Ukraine, Turkey has supported the Ukrainian side (Deyneha *et al.* 2016). At the same time, the Turkish side emphasizes and focuses on the need for a peaceful resolution of the conflict in Ukraine.

Economic relations between Ukraine and Turkey are complementary. Turkey is the second most important country in the Ukrainian export market, while Ukraine had a positive balance before the full-scale invasion of the Russian Federation in 2022. The average for several years was about \$2 billion. USA. In 2014-2016, Turkey's share in the structure of Ukrainian exports was about 7%, imports 2.3%. Thus, statistics for 2014-2016 indicate that the average trade turnover between countries amounted to 4.6 billion U.S. dollars (Candar, 2021).

At the same time, the main priorities of official Ankara are to pursue a balanced foreign policy, aimed primarily at ensuring its own national interests, and not the interests of either Ukraine or Russia (Gupta *et al.* 2021). The development of the ambitious TANAP project, which can undermine Ukraine's transit capabilities, confirms this.

Of course, Turkey will not give up its fundamental support for Ukraine in certain issues related to contradictions in Russian-Ukrainian relations (Gaman *et al.*

2022). This political course is likely to continue in the future. However, the scenario still seems realistic in which Turkey will continue to pursue a cautious policy, considering deepening cooperation with Ukraine as a line that should not be crossed so as not to cause unnecessary irritation to Russia. After the Russian invasion of Ukraine began, Turkey took the most friendly position towards Moscow among all NATO countries it did not impose sanctions, maintained air traffic, and continued close cooperation on many issues.

Of course, the security of the Black Sea region is also important for Turkish foreign policy (Gavkalova *et al.* 2022). However, Ankara is more interested in the stability of partner countries and neighbors and maintaining the status quo than, say, in their democratic transformations and the instability that accompanies this process.

In the last five years before the war, Turkish- Ukrainian relations developed very dynamically, because such cooperation fit well into the interests of the two countries. Ankara considered partnership with Kiev as one of the ways to solve the main task of President Recep Erdogan's foreign policy to turn Turkey into an influential regional power, into one of the poles of a future multipolar world order, as it was mentioned above. Ankara saw opportunities to convert its economic and political ties with Kiev into further expansion in Central-Eastern Europe and strengthening its position in the Black Sea basin.

In turn, for Ukraine, Turkey became one of the few partners who agreed to serious cooperation in the military-industrial complex, which was extremely important for Kyiv after 2014. After Russia occupied Crimea and part of Donbass, the issue of army modernization arose for Kyiv in full force for the first time since independence. Integration into the Western system of collective security was hampered by the inefficiency of the state apparatus, corruption and the reluctance of the West itself (Kalyayev *et al.* 2019). In this situation, Turkey, which became interested in Ukrainian engines for its drones, became a welcome alternative.

After the full-scale invasion of the Russian Federation, in the context of growing international tension, Ankara seeks not only to preserve its existing

achievements, but also to use the Russian invasion to rise to the top of at least the regional order. The main tool is the role of mediator, which Turkey took upon itself from the very beginning of the war (Karpa *et al.* 2021). Mediation allows Ankara not to break ties with either side, and also to participate in resolving the most important issues of war and peace.

In the foreseeable future, Turkey will remain one of the main advocates for a speedy settlement of the war in Ukraine, as well as one of the main mediators in the Ukraine-Russia-West triangle. Ankara will benefit from any agreement between Moscow and Kiev if it is concluded through Turkish mediation. After all, then Turkey will be included in the post-war order not as an outside observer, but as one of the architects of the new status quo and even, perhaps, one of the guarantors of Ukraine's security.

Therefore, it is not surprising that Erdogan is actively promoting peace negotiations and offering his services to organize them (Khomiuk *et al.* 2020). Thanks to the Istanbul Agreements on the export of Ukrainian grain, a precedent emerged when a compromise was reached. Russia is ready to make such small compromises, and it seems that it is satisfied with Erdogan in the role of a mediator, helping to break one big Ukrainian issue into small agreements in exchange for easing sanctions.

The signing of the grain agreement with the help of the geopolitical partner Turkey undoubtedly had a positive impact on the territorial communities of the port settlements of Odessa region (Klymenko *et al.* 2016). The corridor has significantly improved the financial condition of large farmers. Small farmers had less benefit: domestic grain prices were at cost levels, and the cost of export logistics from pre-war \$30–40/t sometimes reached \$200/t. Experts attribute the rise in transshipment prices to increased risks and difficult working conditions. However, all large stevedoring companies operating in open ports managed to end last year with a profit (Petrushko, 2023).

Port companies managed to create a liquidity reserve in case of downtime. For example, without shipping, TIS company will have enough funds for employee salaries for 10 months (Petrushko, 2023).

“Before the war, the Danube ports were the “poor relatives” of the Ukrainian infrastructure. “It was unprofitable to develop the Danube ports, because it was closer to deliver cargo to Odessa,” explains Ivan Nikakoy, commercial director of the logistics company Soul Marine. In the pre-war years, the Danube accounted for 2.5-4.2% of all transshipment. The Russian blockade of the Black Sea ports turned the Danube coast into a Ukrainian Eldorado” (Petrushko, 2023)

Everyone was involved from hotel administrators, who for the last year have not had time to update their rooms due to the frantic influx of guests, to truck drivers who form entire cities on the roadsides and count how many daily allowances they will receive for standing in line. According to the Ministry of Infrastructure, 12 investment projects were being implemented on the Danube in mid- July. According to three market participants, it is even much more.

The Nikolaev agricultural company Nibulon has already invested about \$19 million in its river port terminal in Izmail. The export company Kernel planned to invest \$10 million by the end of 2023 in the construction of a transshipment terminal in the port of Reni. Also in the second half of the year, a container terminal was opened in the port of Reni previously the Danube ports did not handle containers at all.

Thus, the grain agreement became a catalyst for very rapid growth and development of port infrastructure and improved economic well-being of the relevant territorial communities.

However, on July 17, 2023, Russia ceased participation in the “grain agreement”. Again, allegedly because of the attack on the Crimean Bridge, two days later, Russia began terrorizing Ukrainian port infrastructure. On July 19, a missile attack was carried out on the port of Chernomorsk. Five days later, the port of Odessa

and the Danube port of Reni were attacked, and on August 4 and 16 the ports of Izmail were attacked.

For the first time in more than a year of war, the Danube region experienced such destruction. The main goal of the Russians is to completely block the export of Ukrainian agricultural products (Kostiukevych *et al.* 2020; Kryshtanovych *et al.* 2022). Even the Danube cluster, which worked for a year and a half without military problems, is now dangerous.

Thus, the Danube ports, which operated successfully before the signing of the grain agreement, now found themselves in a vulnerable position. Russian shelling can quickly neutralize all the benefits for the territorial communities of the port territories achieved thanks to the grain agreement (Kubiniy *et al.*, 2021). Moreover, the situation in the port areas may turn out to be worse than it was before the grain agreement, which is already observed now. Shelling of port infrastructure will likely affect the 2024 harvest. Farmers are already planning to reduce the volume of crops. Bloomberg has revealed that the IMC agricultural holding plans to sow one third less wheat and refuse to sow winter rapeseed. HarvEast also reduces wheat crops, and Astarta – rapeseed (Petrushko, 2023).

For the western regions of Ukraine, geopolitical conflicts also have a multidirectional impact.

According to the State Statistics Service, in 2022, due to the war, Ukraine lost 29.1% of GDP (Masters, 2023). Some enterprises ended up in occupied territories. Those that are located in Ukraine-controlled territories are partially destroyed or have obstacles in their work (due to the loss of supply chains, problems with light, water, etc.). To independently support the economy, Ukraine needs a large-scale restoration of industry. Ukrainian companies are already trying to develop and modernize their own production, but their resources are quite limited, so they are in dire need of foreign investment. At the same time, investors are trying to invest primarily in the safe western regions of Ukraine (Kulikov *et al.* 2022). For example, the American company Amsted Rail is preparing to launch production of bearings

and railcar components in Lviv. Both cooperation with Ukrainian manufacturers and the construction of a new plant in the region are being considered (Panasiuk, O. *et al.* 2021). For now, the company is looking for territory, warehouse premises of one of the factories in the Lviv region, in order to transport equipment there. Onur Group invests in renewable energy. Now the company has a capacity of 150 MW and plans to develop a new project in the Transcarpathian region.

The Irish company Kingspan Group is one of the largest investors who came to Ukraine during the full-scale invasion of the Russian Federation. The company is a world leader in the production of high-tech energy-efficient building materials. Currently, the company is starting an investment project in the amount of more than \$280 million. It is planned to build a construction technology campus in the Lviv region, which consists of 6 production zones, including the production of advanced insulation materials and solutions for centralized heating (Lola *et al.* 2022; Kussainov *et al.* 2023). The complex will focus on the production of construction products with high added value. In addition, the project provides for the creation of “green” production with a low carbon content, which will have a positive impact on the environment. The launch of production is planned for 2024.

The German building materials manufacturer Fixit, despite the war, is building a second plant in Ukraine. It will be located in Lviv. €5 million was invested in the plant construction project even before the Russian invasion. Now the Fixit company has received investment insurance from the German government and has invested an additional €7 million. Already in 2024, at the territory of the new plant in Lviv, it is planned to produce building materials to restore the destroyed infrastructure in Ukraine.

At the end of 2022, the Swiss company Nestlé began construction of a new plant in Smolygov in Volyn for the production of instant noodles. In total, about 40 million French francs (more than \$6 million) are going to be invested in the construction of the plant. They plan to start producing products there in the first

quarter of 2024. These products will be supplied both to the Ukrainian market and to the markets of European countries.

Ukrainian experts write that “among the cities of the western region of Ukraine, Lviv is the undisputed leader. In fact, it is the only metropolis of this part of the country (Litvinova *et al.* 2020). The extraordinary infrastructure of the city, which is constantly developing, combined with the authentic European historical center, make it a core of investment attraction. In addition, during the period of the large-scale invasion, the city became almost the second capital of Ukraine, and having a duplicate office in Lviv actually became a must-have for both international and domestic institutions and companies” (Forbes, 2023).

Thus, even despite the war, Western Ukraine attracts significant investment from companies from all over the world. The region is becoming a rapidly growing industrial zone, and the large-scale arrival of foreign investors is promoting the development of service industries, including tourism and hospitality (Levytska *et al.* 2022). In addition, the flows of domestic tourism, due to the dangerous situation in the southern regions of the country, which traditionally represented the “locomotives” of Ukrainian tourism, were also reoriented to western Ukraine. The combination of these factors undoubtedly has a positive impact on the economy of territorial communities in Western Ukraine. It may sound paradoxically, but Russia’s geopolitical ambitions played into the hands of Western Ukraine, which did not demonstrate much industrial potential before the war. If previously the main foreign investors in Western Ukraine were IT companies and financial companies, now this is a large business with large fixed capital and long-term prospects, which promises excellent potential for the economic and social development of territorial communities in Western Ukraine (Maksymenko *et al.* 2020). Increased employment, gentrification, improvement in the level of education and the “work” of social elevators are all quite expected prospects for local communities.

Currently, the ideas of transnationalists are becoming increasingly popular, defending the view that the concept of state borders in a globalizing world no longer

plays the previous dominant role in international relations. To some extent this statement is true.

The end of the Cold War without an adequate “reset” of international law, the foundations of international relations, and the entire world order led to an increase in turbulence that engulfed almost all aspects of the life of the world community and threatened, in the absence of an appropriate response, with unforeseen consequences.

In efforts to ensure world order and peace, the weight of regional alliances and groups of states, especially the South, is growing, which account for an increasing share of the peacekeeping contingent to resolve modern conflicts (Mishchuk *et al.* 2020). The weight of not only the resource support for joint actions increases, but also their legitimacy and the participation of as many states as possible in them. The role of non-state actors, capable of producing significant both positive and negative impacts, both on the internal and external environment, is increasing. Fundamental changes in the world lead to painful processes of searching or revision by states of domestic and foreign political identity in the

modern world, the feasibility of participation and their place in international integration associations (Oliinyk *et al.* 2021; Novak *et al.* 2022). In some regions, in particular in Eurasia, there is a rivalry between integration projects, with Ukraine at the center. Together with negative consequences in interstate relations, these processes determine complex changes in the interstate associations: the weakening or collapse of old alliances, attempts to strengthen existing ones or create new ones.

Researchers note that on the territory of the modern state of Ukraine there are in fact three geopolitical territories Western, Eastern, and Southern Ukraine, which throughout history have been formed taking into account geopolitical and sociocultural characteristics (Falk, 2023). Throughout their history, these parts of the state not only developed along different trajectories, but also formed slightly different values among the population, and this fact also today influences the nature of the economic consequences of geopolitical conflicts for territorial communities

(Panasiuk, I. *et al.* 2020). On the territory of Western Ukraine, the formation of the national mentality was significantly influenced by the traditions of Western European countries. Thus, the political traditions in this part of the country are characterized by a greater commitment to the ideas of liberal values (Omarov *et al.* 2022). The southern part of modern Ukraine and Crimea throughout history have been endowed with the functions of transit territories and, due to their geopolitical position, attracted the attention of actors in the international arena, causing territorial disputes.

In addition, due to the high dynamics and unpredictability of the development of international relations, effective transport communications, which can provide alternative routes for the supply of resources, are becoming increasingly important (Ortina *et al.* 2023). Today, the western border regions of the country are in the most favorable position regarding the transportation of goods by road. However, here too there is a negative geopolitical factor, which is, apparently, one of the deep, not visible “on the surface” reasons for blocking the border by Polish carriers.

The blocking of Ukrainian trucks in Poland may continue, because Polish carriers from a small association have received permission from local authorities to continue their action, and in turn, as noted in the Focus publication, the old Polish government wants to earn political points for itself on this. “Before Russia’s large-scale invasion of Ukraine, this association was engaged in the transportation of goods in both directions to the Russian Federation and Belarus, so the interests of the occupiers are clearly visible here,” the publication writes (Boyko, 2023). Of course, behind purely economic interests, there is Russia’s geopolitical goal to quarrel between Ukrainians and Poles. Moreover, now, according to Focus experts, there is complete passivity of the Polish government towards this problem, although the Ukrainian authorities have repeatedly emphasized their readiness to work on these issues (Troschinsky *et al.* 2020). Local authorities also contribute to the continuation of the blockade by issuing permission to implement it, although blocking international routes is the responsibility of the Polish government, not local

communities. The search for a compromise is complicated by the fact that Poland is forming a new coalition government after “disputed elections”. Experts believe that “Polish far-right groups,” including those historically associated with the Russian Federation, decided to take advantage of the situation (New Voice, 2023).

The non-governmental organization “Europe without barriers” conducted a sociological study on the impact of blocking borders on the lives of border communities (Lopushynskiy *et al.* 2021). The study covered Sheghini, one of the oldest and busiest checkpoints, and Ughryniv, the newest checkpoint where joint control is used. In addition to the communities located on the border itself, representatives of the organization also spoke with communities located a little further away these are Sokal and Mostyska as area centers, Lviv as a regional center that also feels the influence of the border (Europe Without Borders, 2023). The organization drew attention to the fact that a significant part of border crossings is petty cross-border trade, which is assessed as the only way to survive directly in the border areas and as a negative activity in cities further from the border. Tourism projects and other local initiatives can be an alternative to such ‘employment’ in the border regions. Experts also emphasize the need to open pedestrian crossings on the Ukrainian-Polish border, where only one such crossing is currently operating, and to reconstruct the road infrastructure for the development of local communities, as well as to conclude agreements on joint control with neighboring countries.

It is obvious that we live in an era of hybrid politics, which is defined by political scientists as “the purposeful integrated use of political, diplomatic, economic trade, as well as information, propaganda and other activities of one state (or coalition of states) with the aim of subordinating the domestic and foreign policies of another/others” (Nadarajah and Rampton, 2015).

Thus, based on the definition and content of the concept of “hybrid policy”, it can be stated that this is a geopolitical category, since “hybrid policy” is aimed, first of all, at subordinating the domestic and foreign policies of another state (others) to one state with the help of a broad range of “asymmetrical” activities.

It should be noted that, as a rule, “hybrid policy” has a hidden, but offensive and generally aggressive nature in relation to another state (other states) both in the “near” and “far” abroad, as well as in common with adjacent countries economic, information, cultural and other spaces.

Ukrainian local government reform, which began in 2014, has become one of the most important post- Maidan transformation projects.

This fundamental restructuring of Ukraine’s political power and public finances is often referred to simply as decentralization (Yermachenko *et al.* 2023). The unpretentious name, the partially technical nature of the reform, as well as the provincial locus of transformation have led to the fact that this fundamental restructuring of the Ukrainian state often remains outside the field of view of many analysts.

Meanwhile, decentralization in Ukraine leads to beneficial consequences for the daily lives of citizens. Economic activity and interregional competition between local communities are facilitated. Decentralization makes Ukraine more effective as a state and nation in the sense that it reduces, suppresses, or at least limits the various post-Soviet pathologies of its governance and local development (Zilinska *et al.* 2022). This effect, in turn, has not only municipal, regional or national significance, but also indirectly international significance.

Meanwhile, in such conditions, territorial communities become “convenient” objects of geopolitics, especially hybrid one. In 2014, Moscow’s “hybrid” tactics consisted of capturing the southeastern regions of Ukraine and, first of all, their centers, with various agents or collaborators of the Russian state. The locus of planning and execution of these operations was either traditional regions and the Autonomous Republic of Crimea, or real or imagined macro-regions, such as Donbass and “Novorossiya”, covering the entire East and South of Ukraine. In 2014, the existence of powerful regional clans and the regional structuring of politics in the predominantly Russian-speaking East and South of Ukraine did open the door

for the Kremlin to conduct its covert operations designed to foment anti-Kiev autonomism, pro-Russian separatism, and pan-Slavic nationalism.

Territorial political systems (TPS) in their correlation are conventional targets of political geography and regional political studies (Ramadhan, 2018). This notion is also studied by geopolitics, which treats this concept as a local geopolitical system.

The concept of territory in international relations and geopolitics changes, which is evident, in particular, in the latest concept of “geopolitical fault- line cities in the world of divided cities” (Gentile, 2019).

In the conditions of a hybrid peace, territorial communities become the direct object of influence of multicomponent geopolitics and very important components of national security, including its economic component, and Ukraine in the realities of geopolitical conflicts directly affecting it is a clear example.

Conclusion. In modern conditions, when the scale and influence of international relations both on the life of individual countries and on the development of humanity as a whole have increased unprecedentedly, geopolitics science widely uses various methods and techniques of interdisciplinary and systemic analysis. A correct understanding of the realities of the modern world requires taking into account and appropriate analysis of the direction and acceleration of their dynamics. This approach allows studying international relations comprehensively, in all their complexity and diversity, more fully identifying the nature and forms of interaction of all elements participating in the system of international relations, the intertwining of their interests and goals, the nature and significance of conflicts arising between them, their real content and significance with points of view of world politics, ways and methods of solution. Today geopolitical conflicts take place in the landscape of hybrid peace, and the vectors of these conflicts' influence became extremely complex, touching directly local territorial communities as objects and, to some extent, subjects of geopolitics, experiencing corresponding consequences, first of all, in economic plane.

3.2.4. Створення умов для розвитку цифровізації процесів екологічної безпеки та розвитку рекреації у регіоні.

3.2.4.1. Правові наслідки економічної та екологічної шкоди, завданої Україні Росією

The war waged by the Russian Federation against Ukraine is destroying the country and causing terrible damage. Ukraine is suffering colossal losses due to Russia's full-scale invasion of Ukraine. According to Prime Minister of Ukraine Denis Shmygal, the damage caused to the Ukrainian economy as a result of the war exceeds \$700 billion (Boyarchuk and Dabrowski, 2023; Chaliuk *et al.* 2023; Tiesneva and Smyrnov, 2023).

According to data from the Operational Headquarters for recording environmental crimes of the Russian Federation, more than 1.35 trillion hryvnia of damage was made to the environment of Ukraine. As a result of the actions of a terrorist country, hazardous substances are released into the air every day due to forest fires, burning of petroleum products and fires at industrial facilities. Since the beginning of the great war, the amount of such emissions has exceeded 67 million tons, compared to 2.2 million tons in 2021 and 2020. It is noted that 3 million hectares of forests have already been damaged, which is almost a third of the state's forest fund (Stein and Birnbaum, 2023). Some of them are lost forever. According to the State Environmental Inspection, during the war more than 280,000 sq. m of soil was contaminated with dangerous substances. More than 59,000 hectares of forests and other plantations were burned by rockets and shells. In general, the approximate calculations of losses established by the State Environmental Inspection in accordance with the approved methods amount to UAH 2 trillion 065 billion. About a third of the territory of Ukraine will require demining, which will take at least 10 years (Littlejohn *et al.* 2023).

A particularly severe environmental and humanitarian disaster was destroying of the Kakhovka hydroelectric power station dam. According to

Kiev, on the territory under its control on the right bank of the Dnieper in the Kherson region, more than 20 people died during the flood after the destruction of the Kakhovska hydroelectric power station dam, five of them died due to shelling by the Russian military, dozens of people were injured. Hundreds of residents died in settlements in Russian-occupied territory on the left bank of the Dnieper, activists say. About 20 thousand buildings were damaged, at least 150 tons of motor oil and oil entered the Dnieper River, over 50 thousand hectares of forest were flooded, where about 20 thousand wild animals lived, the Kakhovka reservoir became shallow and covered with dead fish these are the official data after the destruction of the dam, which are constantly updated. Kyiv estimated environmental damage alone at \$1.5 billion (Wengle, 2023).

It is impossible to compensate for the loss of human lives, but in international law there are instruments for compensation for financial losses reparations. Fortunately, international practice over the past 70 years has not seen many examples of military conflicts. However, practices and norms exist.

The international legal responsibility of states is one of the fundamental and oldest institutions of international law. One of the guiding principles in modern international law is the principle of sovereign equality. Following this principle, states participate in mutual relations and in multilateral international communication, possessing sovereignty as a political and legal property that expresses the supremacy of each of them within the country and its independence in external affairs (Chaliuk *et al.* 2021a). At the same time, this principle is not a sign of a lack of interaction and interdependence of states, since no state can exist and develop in isolation from the entire world community. This principle allows the state to carry out any actions that do not contradict the established principles and norms of international law. If a state does not fulfill or violates its obligations arising from the norms of international law, the question of its responsibility to individual states or the world community as a whole naturally arises.

When forming the general principles of international legal responsibility, the UN International Law Commission defined the international responsibility of states as all types of new legal relations arising within the framework of international law as a result of the internationally wrongful act of a state, regardless of whether they are limited to legal relations between the state that committed the wrongful act and the state directly affected, or extend also to other subjects of international law, and regardless of whether they focus on the obligation of the guilty state to restore the rights of the injured state and recover the damage caused to it, or whether they also cover the right of the injured state itself or other subjects of international

law to impose on the guilty state any sanction permitted by international law (Arivazhagan *et al.* 2023). The content of international responsibility is defined as the consequences of the act in terms of compensation for damage and retaliatory sanctions.

Hostilities between the Russian and Ukrainian armed forces constitute an international armed conflict, which is regulated by both the written norms of international humanitarian law (mainly the Geneva Conventions of 1949, the Additional Protocol to them relating to the protection of victims of international armed conflicts (Protocol I, 1977), the Hague Convention on the Laws and Customs of Land War of 1907) and international customs. Both Ukraine and Russia are parties to the 1949 Geneva Conventions and Protocol I thereto.

International human rights norms remain applicable even in situations of armed conflict or occupation, where the laws and customs of war also apply (Chaliuk *et al.* 2021b).

The laws and customs of war permit attacks only on “legitimate military objectives”. These are personnel and objects that make an effective contribution to military operations, and the destruction, capture or neutralization of which provides a specific military advantage (Gaman *et al.* 2022). This includes enemy combatants, weapons and ammunition, and objects used for military purposes such as buildings and vehicles. Humanitarian law recognizes the inevitability of some civilian

casualties during armed conflict, but it obliges parties to distinguish between combatants and civilians at all times and to attack only combatants and other military targets. Civilians lose immunity while they are “directly participating in hostilities”, such as assisting combatants in combat (Ambach *et al.* 2015).

The laws and customs of war also protect “civilian objects”, which are defined as anything that is not a military objective. Deliberate attacks on civilian objects (houses, apartments, businesses, places of worship, hospitals, schools, cultural monuments) are prohibited unless they are used for military purposes and thereby become a legitimate military target (Gavkalova *et al.* 2022). This situation may arise in the case of the deployment of armed forces on purely civilian targets. If there is doubt about the nature of the object, it should be considered civilian. Deliberate attacks against civilians and civilian objects, as stated above, are prohibited, as well as indiscriminate attacks, that is, those that indiscriminately target military targets and civilians and civilian objects (Avedyan *et al.* 2023). Examples of the latter include attacks that are not strictly directed against a specific military target or that involve indiscriminate weapons.

Thus, the scale of violations of international humanitarian law by the Russian Federation is obvious.

However, there is actual inaction on the part of the UN, which gives rise to doubts about the effectiveness of international humanitarian law today. The Russian invasion and the UN’s inaction have set a dangerous precedent. To prevent the emergence or escalation of military conflicts in the world, a mechanism is needed for the process of punishing the aggressor, conceptually similar to the Nuremberg process, as well as a mechanism for compensating economic and environmental damage.

At the present time, the question regarding the types and forms of international legal responsibility remains relevant in the doctrine of international law. Many authors identify these terms as if they defined the same concepts. There is a direct dependence of the types and forms of international legal responsibility on the degree

of social danger of the offense and the nature of the damage caused. According to experts, it is advisable to talk about two types of international legal responsibility of states: political and material (Melzer, 2016). However, it should be noted that in the doctrine of international law this classification is not the only one. First of all, this is due to a difference of opinion on the question of what terms to characterize the concept of political responsibility of the offending state.

In practice, the political and material types of international legal responsibility of the offending state are closely interrelated, since often the damage caused by an international offense is both material and political in nature, but this does not mean denying the advisability of distinguishing certain types of international legal responsibility of the state (Gaievska *et al.* 2023). This division into types of international legal responsibility, as well as the identification of the corresponding forms of its implementation, makes it possible to more objectively assess the consequences of international offenses that are different in nature, and thereby facilitates the task of establishing the scope of responsibility of the offending state.

Unlike the types of responsibility of the offending State, its forms represent the specific ways in which that State fulfills the obligations arising from its responsibility and thereby incurs appropriate punishment. The International Law Commission, on behalf of the UN General Assembly, is codifying the norms of this institution.

Based on the analysis of international legal doctrine in development, three main trends in the interpretation of international legal sanctions in connection with the problem of international responsibility can be identified.

The first trend is due to the fact that for a long time, in the sphere of interstate communication there was no institutional apparatus of coercion, and “crime” and “punishment” in the form in which they exist in national law were unknown to international law (Deyneha *et al.* 2016). Representatives of the doctrine, based on civil law concepts, believed that compensation or satisfaction is the only possible

sanction against the offending state (Buxbaum, 2005). Supporters of the civil law nature of state responsibility were A. Gefter, F. Martens, H. Tripel, and others.

The second trend developed in connection with the assignment of coercive functions to international organizations, primarily the League of Nations and the UN, and the formation of the concept of “international crimes of states” (Byrkovych *et al.* 2023). Based on criminological concepts, a number of international lawyers began to defend the idea of criminal liability of the state for international offenses and, accordingly, consider coercive measures of international organizations as a form of punishment for the offender state, i.e., as a special form of its responsibility, since such measures go beyond simple compensation and are applied centrally. Thus, Birkenhead associated the concept of international legal sanctions with the idea of punishing an offending state based on the decisions of an international court, if one was created (Gillard, 2011). In its expanded form, the concept of criminal liability of the state is defended in the works of V. Pell, G. Donedier de Vabre, G. Lauterpacht, and others.

The third trend is a synthesis of the first two, as a result of which the concept of “international legal sanctions” receives an unusually broad interpretation, because as such they began to consider the whole range of negative consequences for the offending state, including both forms of responsibility and forms of sanctions coercion (Gowlland-Debbas and Garcia, 2001).

In general, international legal responsibility is one of the oldest institutions of international law, formed on the basis of customary legal norms. But that institution classical international law is different from the institution that has emerged in the modern world. In the past, liability was mainly limited to the obligation of the state to compensate for damage caused to the person or property of foreigners (Gupta *et al.* 2021). The application of norms of international legal responsibility leads to the emergence of a new international legal relationship, which gives rise, on the one hand, to the obligation of the offending state to stop unlawful actions, to restore the violated right of the injured state, to compensate for the damage caused or to be

subject to sanctions, and on the other hand, to the right of the injured party to require the offending State to fulfill these obligations and receive appropriate redress and satisfaction.

In the recent past, the institution of responsibility, along with custom, also included articles in individual treaties, and in addition, attempts were made to codify general rules of responsibility in international law (Kalyayev *et al.* 2019). The process of codifying the rules of responsibility in modern international law has come a long, difficult way and is currently still incomplete, which in practice determines the use of a precedent approach.

The methodological basis of the study was the provisions of the general scientific method of cognition. The research is based on the general philosophical, theoretical, empirical method (dialectics, systemic method, analysis, synthesis, analogy, deduction), as well as on the traditional

legal research method (formal-logical, comparative law).

The theoretical and methodological basis of the study was the historical-dialectical approach. This approach implies an objective historical analysis of specific historical factors that determined the nature and specificity of the problem being studied, and a systematic processing of historical sources and literature available to the researcher (Karpa *et al.* 2021). On this basis, general patterns and specific manifestations of the subject of research are analyzed.

As it is known, indemnity is payments imposed on the state that lost the war in favor of the victorious state. In other words, it is something like a tribute collected from the loser at the request of the winner usually by virtue of a peace treaty between them concluded following the war (Kulikov *et al.* 2022). The indemnity could be used to cover the winner's military expenses, but usually included significant amounts in addition (otherwise, why fight?).

Historically, indemnity was considered a completely normal phenomenon, a kind of civilized alternative to the chaotic plunder of a defeated country. Thus,

Napoleon ended all his conquests with a peace treaty with the condition of paying indemnity, thus collecting more than 500 million francs. However, after the victory over him, the allies in the anti-French coalition, in turn, imposed an indemnity of 700 million francs on France (Gillard, 2011).

However, in the 20th century, approaches changed somewhat. When, as a result of the First World War, the Treaty of Versailles was concluded with defeated Germany, the victorious countries, under the pressure of public opinion (and, incidentally, with the active support of Soviet diplomacy) formally abandoned indemnities, replacing them with reparations.

The most striking example of the application of norms of international legal responsibility is the Treaty of Versailles of 1919, within the framework of which Germany was held accountable for the harm caused to European countries by military operations during the First World War. In addition to establishing severe restrictions on the German military-industrial complex, territorial concessions, and the abandonment of colonial administrations in Asia and Africa, one of the key measures of international legal responsibility was the imposition of an obligation to pay reparations in the amount of 289 million gold marks. Interestingly, the debt for these reparations was repaid by Germany only on October 3, 2010, when the last tranche of 70 million euros was paid (Gomes, 2010).

Reparation represents a form of financial responsibility of the offending country to the victim country. If, for example, one country attacked another country, caused damage to it, and then lost the war, then it must pay the injured country money, but not because it lost – rather as financial responsibility for the damage caused (Khomiuk *et al.* 2020). Reparation is not a tribute to the winner, but compensation to the victim of a crime. For example, reparations were imposed on Germany after World War II. The USSR exported from Germany 400 thousand wagons of various equipment, machine tools, livestock, food, etc. Technical documentation was also taken, such as drawings of the latest rocket technology (along with captured specialists). Everything was taken out, even animals from the

zoo (Roth, 2020). Formally speaking, all this was conceived not as punishment for Germany, but as compensation for the damage caused to the USSR (Shamne *et al.* 2019). The collection of reparations from the GDR was stopped by the 1954 treaty.

The authorities of the USA, England, and France carried out significant taking out of coal and coke from the western zones of Germany they occupied. They also carried out felling of forests and taking out of wood. According to press reports, only in 1945-1947 the forced export of coal and timber from West Germany was as follows: coal was exported for 500 million marks, or 200 million dollars (at the same time, per ton of coal at prices on world markets of 25-30 dollars the Germans were paid only 10.5- 11 dollars), forests 1 billion marks, or 400 million dollars (Cairncross, 1986). These operations were not recorded as reparations, although in essence they were largely so. According to unofficial German data, in the western zones of Germany, the financing of hidden reparations, carried out through the use of tax and other revenues, reached approximately

4.5 billion marks, or 1.8 billion dollars, including to pay for the supply of coal and timber – 1.5 billion marks, or 600 million dollars (Neiberg, 2015). It is interesting to note an important direction of the Soviet reparation policy in Germany, which became the main one since 1946 – there was supplies from current production. It should be noted that the dismantling of industrial enterprises to pay for reparation supplies was painful for German workers who lost their jobs. In order to mitigate these difficulties, the leadership of SVAG already at the beginning of 1947 decided to stop further dismantling of industrial enterprises and, on the basis of 119 large enterprises intended for dismantling, to create Soviet joint-stock companies, which would remain on the territory of East Germany. Thirty-one Soviet joint-stock companies were created with a total authorized capital of 4,200 billion marks (Herf, 1997). The supply range has been adjusted over time. Thus, while before 1947 the main share of supplies was made up of consumer goods, later the supplies began to be dominated by products from the mechanical engineering, electrical, and chemical industries (Hinrichsen, 2023).

The main international legal basis for the implementation of reparations is an international treaty concluded between the states parties to the armed conflict. Namely in this agreement, the volumes and forms of reparations are determined. Basically, such an agreement is concluded after the end of the armed conflict (Kubiniy *et al.* 2021). The states that have concluded such an agreement themselves ensure its implementation. However, this does not deny the possibility of guaranteeing the implementation of such a treaty by a third state (states) or an international organization.

The most famous example of reparations is the compensation for damages by Germany after World War II, which was carried out on the basis of the Potsdam Treaty, concluded in 1945. The treaty did not include a specific amount; first of all, they were supposed to prevent any possibility of Germany preparing for a new war (Neiberg, 2015). The victorious countries had to satisfy their reparation requests at German expense in territory according to the occupation zones (which the victorious countries occupied after the end of the war) unilaterally. Most of this was done at the expense of property in Germany.

Currently, forms of compensation for harm in the international legal sphere have been significantly modernized in order to comply with current international legal trends, as well as to ensure compensation for harm caused. In public international law, the following forms of compensation are distinguished:

(1) Restitution;

(2) Compensation; (3) Satisfaction. From the point of view of the enforcement of these forms of compensation for harm, it should be noted that restitution and compensation are used most often, while satisfaction is rather of an auxiliary nature and is used in situations where it is most preferable.

An interesting example of reparations was compensation for damages resulting from the Gulf War in 1991. The decision to pay reparations to Kuwait (the state, as well as individuals and legal entities from Kuwait) was made by the UN Security Council. Iraq agreed to comply with this decision and a UN Compensation

Commission was created, which examined applications for compensation and decided on their satisfaction. The source of funds for payment of compensation was the UN Oil for Food program.

The problems of restitution of property exported to the USSR during the Second World War are still one of the most controversial to this day, due to the lack of consensus between the subjects of controversial legal relations, as well as the lack of a unified mechanism for resolving such disputes.

A subtype of restitution is substitution, which is used in resolving issues about the necessity to compensate for damages for the export of cultural property (Kryshtanovych *et al.* 2022). Since substitution is a replacement for unlawfully seized or destroyed property, the concept of using this form of compensation for harm seems to be the most justified and effective to the opposing subjects. In particular, the question is often raised about the use of compensatory restitution, which is a type of substitution and involves the replacement of illegally seized property with objects of the same kind and with similar characteristics (Klymenko *et al.* 2016). Compensation involves compensation for harm caused in monetary or other value equivalent, which is often used as a form of international legal liability.

Despite the fact that compensation is an independent form of compensation for harm, it is often used in conjunction with restitution, since restitution, by itself, is not always capable of fully and adequately compensating the injured party for the damage caused.

By way of compensation, in addition to the direct damage caused, compensation for lost profits is also possible. However, based on international judicial and arbitration practice, recovery of lost profits by way of compensation is a less common situation (Tsagourias and Morrison, 2023).

According to the general principle of public international law, any wrongful act, i.e., a breach of an obligation under international law entails a duty to compensate (Melzer, 2016). The purpose of compensation is to eliminate the consequences of the wrongful act to the greatest possible extent and restore the

situation that would have existed if the wrongful act had not been committed. It can take various forms, such as above mentioned restitution, compensation or satisfaction (Kostiukevych *et al.* 2020). For a specific offense, such means can be used separately or in combination with each other.

Recognition of the obligation to compensate for damage can often be found in agreements between belligerents concluded after the end of hostilities (Kussainov *et al.* 2023). However, this duty often is connected with violations of the prohibition on the use of force rather than directly with violations of international humanitarian law, or international treaties refer only to “legal claims resulting from war” in even more vague terms.

One relatively recent notable exception in this regard was the peace treaty concluded in December 2000 between Ethiopia and Eritrea. In particular, the treaty established a neutral mixed Claims Commission, which was tasked with settling, through binding arbitration, all claims of the two governments, as well as private organizations, against each other for damage or harm arising out of the conflict and resulting from it violations of international humanitarian law and other provisions of international law. This commission was an exception as it was explicitly charged with the task of awarding reparations for violations of international humanitarian law (Tsagourias and Morrison, 2023). However, the mandate of the Eritrea-Ethiopia Claims Commission (EECC) was terminated without actual payment of reparations by the parties. The source of funding for the payments was not identified, and meeting the requirements depended on the capacity of governments (Levytska *et al.* 2022). The commission also determined that, if compensation was not paid immediately, the two governments could agree to an acceptable set-off or compromise, or either party could enforce the judgment by seizure or suit in the state where the other has assets. Ten years after the end of the EECC’ functioning, and despite the clear commitment of the parties in the Algiers Agreement to implement the decisions of the Eritrea-Ethiopia Claims

Commission, none of them have implemented them or attempted to pay compensation.

This case clearly demonstrates that in order to ensure effective and fair compensation, one should not rely purely on the “good will” of states, but detailed compensation obligations should be prescribed more carefully (Lopushynskyi *et al.* 2021). The compensation mechanism for Ukraine should clearly foresee how compensation decisions will be implemented and from which funding sources. It is important to regulate these two issues in detail to avoid inefficiencies and disbursement problems, as happened in the case of Eritrea and Ethiopia

In the United States of America, there is a long- running debate about the confiscation of Russian assets frozen in connection with the war in Ukraine. But the first draft laws were recognized as unconstitutional, as they did not provide for a proper legal procedure.

On June 15, 2023, the draft law “On restoring economic prosperity and opportunities for Ukrainians” was submitted to the Senate for consideration, which proposed to confiscate Russian sovereign assets and transfer them to Ukraine (Litvinova *et al.* 2020). Among the main provisions of the draft law, there is the thesis that the confiscation of Russian sovereign assets should be considered a countermeasure in accordance with international law.

The category of sovereign assets is proposed to include:

Funds and property of the Central Bank of the Russian Federation, the Russian Direct Investment Fund and the Ministry of Finance of the Russian Federation;

- ♦ Any sovereign assets of the Russian Federation that are found in financial institutions fully or partially controlled by the Russian government;
- ♦ Any other funds or property directly or indirectly controlled by the government of the Russian Federation.

The bill also provides additional authority to the State Department’s Office of Sanctions Coordination to work with partners and allies abroad to achieve the goal

of confiscating additional Russian sovereign assets in other countries for the benefit of Ukraine.

The question arises, what to do with these assets. Experts talk about two possible scenarios:

The first one is reinvestment in Ukraine. It implies that the frozen assets will be used to compensate Ukraine for war damages (Lola *et al.* 2022). Such reparations may include rebuilding infrastructure, providing humanitarian aid, and supporting the economy.

The second one talks about the introduction of a special tax. That is, the frozen assets will be sold, and the proceeds will be used for other purposes, such as supporting Ukraine's military efforts and capabilities or helping other countries affected by the war.

The Belgian government has already resorted to the second scenario. In June 2023, it transferred 92 million euros of tax revenues collected from the frozen assets of the Russian Federation to help Ukraine. The country allocated half of this amount to military aid to Ukraine.

It should be noted that according to the general rule provided for in Art. 79 of the Law of Ukraine "On International Private Law", in order to file a claim in a Ukrainian court against any foreign state, it is necessary to obtain appropriate consent from the competent authorities of such state.

However, the legal position was published on the website of the Supreme Court of Ukraine, set out in the Resolution of April 14, 2022 in case 308/9708/1911, issued in the case of a claim by a citizen of Ukraine against the Russian Federation for compensation for moral damage caused to her and her children in connection with the death of her husband as a result of armed aggression of the Russian Federation on the territory of Ukraine.

In particular, the Supreme Court came to the conclusion that "after the outbreak of war in Ukraine in 2014, the court of Ukraine, when considering a case where the Russian Federation is identified as the defendant, has the right to

ignore the immunity of this country and consider cases of compensation for damage caused to an individual as a result of the armed aggression of the Russian Federation, according to a claim filed specifically in this foreign country”.

Thus, the Supreme Court in this case made an exception to the above general rule provided for in Art. 79 of the Law of Ukraine “On International Private Law”, in particular, came to the conclusion that it is possible to consider claims for compensation for damage caused by military aggression of the Russian Federation in Ukrainian courts, without the need to obtain the consent of the competent authorities of the Russian Federation and, in principle, without the need to send any procedural messages to such authorities.

However, even if in the future procedural practice follows the path defined in the above Supreme Court Resolution, namely, if Ukrainian courts accept for consideration and satisfy claims of individuals and legal entities against the Russian Federation for compensation for damage caused by military aggression, this is not yet will automatically mean that such plaintiffs will be able to obtain actual compensation.

After all, the Russian Federation is unlikely to voluntarily comply with such court decisions, so there will be a need to enforce them through the collection of property and other assets belonging to the Russian Federation.

In 2022, Iraq completed payment of more than \$50 billion in damages for the illegal military invasion and occupation of Kuwait in 1990-1991.

The Compensation Commission was established by UN Security Council resolutions in the spring of 1991 to administer the Fund for the compensation of direct losses, damages or harm caused to citizens, companies, governments, and international organizations as a result of Iraq’s unlawful invasion and occupation of Kuwait.

The UNSC initially determined that Iraq has to contribute 30% of oil and petroleum products exports to the Fund, then this share was reduced to 25%, and

later was reduced to 5% (Cordesman, 2019). The Commission reviewed more than 2.686

million claims with a total value of \$352.5 billion. Of these, over 1.5 million claims were resolved with a value of approximately \$52.4 billion (Odle, 2012).

Let us recall that Iraqi military engineers immediately after the invasion began to mine Kuwait's oil industry facilities and develop plans for its liquidation. On January 19, 1991, in response to a coalition air raid, the valves of the oil terminal at the Ahmadi port were opened and a huge amount of oil entered the Persian Gulf. Oil wells began to be set on fire, Iraqi artillery fired at oil tanks in the Al-Jafra area, and from January 21, soldiers began to set fire to oil refining centers in the ports of Shueiba and Port Abdullah. By the end of February 1991, when the withdrawal of Iraqi troops became a matter of time, the Iraqis were blowing up a hundred oil wells a day.

To compensate for the damages after Iraq's invasion of Kuwait, the UN Security Council created a compensation fund and a commission at once. The commission, as a subsidiary body of the Security Council, consisted of a governing board, groups of commissioners, and a secretariat.

In 1991, a Security Council resolution placed responsibility on Iraq for direct damages, including environmental damage, caused to foreign governments, citizens and corporations as a result of Iraq's illegal invasion of Kuwait.

The UN Compensation Commission was not a court or arbitration, but acted as a political body. It performed a fact-finding function: verified claims and their validity, assessed damages and resolved disputed issues.

The processing of applications and the payment of compensation had many features that are worth noting, as this may be relevant for Ukrainian applicants.

The Board of Managers delegated responsibility for handling claims to groups of commissioners appointed by the General Secretary and the Board.

There were a total of 19 groups of commissioners, which included internationally recognized experts in law, finance, accounting, insurance,

engineering and environmental damage assessment from more than 30 countries. The commissioners had to check the admissibility of the applications and carry out a three-stage check, to determine whether the damages alleged by the plaintiffs fall under the commission's jurisdiction, that is, whether the damages were a direct result of the invasion (Maksymenko *et al.* 2020). They could also check whether the applicant really received the damages indicated by him, to determine whether the damages were caused in the declared volumes (if not to determine the appropriate amount of damages based on the evidence provided to the group).

Applicants could not apply to the commission themselves, claims were submitted through the mediation of governments or international organizations (Mishchuk *et al.* 2020). Communication was carried out through the state, including assistance to applicants in filling out claim forms.

Claims were filed in the following categories: persons who were forced to leave Kuwait or Iraq; persons or their families who have suffered bodily harm or death; individual claims for damages up to USD 100,000 and over USD 100,000; private and public corporations; governments and international organizations.

After that, the secretariat accepted, registered, and grouped applications. Further, the claims were checked for compliance with the technical requirements (Novak *et al.* 2022). If any deficiencies were found, the applicant was offered to make corrections.

Then the claims were transferred to the relevant commission of commissioners. A written report on the claims received and the amount of compensation recommended by the commissioners, as well as brief explanations of the reasons, was submitted to the board of directors.

The recommended amounts were subject to approval by the board of directors, which could increase or decrease them (Troschinsky *et al.* 2020). Decisions made by the board regarding compensation were final and not subject to appeal or review.

The UN Security Council created a compensation fund, which was filled with funds from the Iraqi government and interest from export sales of Iraqi oil.

The commission sent the awarded compensation to the governments and international organizations through which the applicants submitted applications (Yermachenko *et al.* 2023). In their turn, governments and international organizations had to distribute the funds among the applicants.

Until the recent events in Ukraine, this was the largest precedent for the resolution of international claims. The work of the UN commission lasted more than 30 years, and almost 2.7 million claims were considered (Cordesman, 2019).

The UN carries out a lot of work on environmental protection at the interstate level. Although the UN Charter does not directly state its environmental competence, it follows from the universal legal personality of the UN. The resolution of the UN Compensation Commission (CC) became part of the process of resolving the conflict in the Persian Gulf in 1990-1991. The UNCC was created in 1991 as a subsidiary body of the UN Security Council based on UN Security Council Resolution No. 687. According to the provisions of the resolution, the UNCC and the UNCC Fund were established to pay compensation in connection with Iraq's war with Kuwait. The fund is a special account of the UN.

In accordance with UN Security Council Resolution No. 692, it was decided that the Fund would receive money from the export of all Iraqi oil and petroleum products after April 3, 1991, and if Iraq ceases to comply with the decisions of the Board of Governors, the UN Security Council would re-introduce a prohibition on oil imports and Iraqi petroleum products and related financial transactions (Zilinska *et al.* 2022). As noted above, at first it was decided to transfer 30% of the exports of all Iraqi oil and petroleum products to the Fund, then on the basis of another resolution 25%, and subsequently on the basis of a resolution adopted in 2003 5%.

The legal fact that Iraq must pay compensation was an official decision of the world community represented by the UN Security Council: Iraq is responsible under international law for any direct loss, damage, including damage to the environment and depletion of natural resources, or harm caused to foreign governments,

individuals and legal entities as a result of Iraq's illegal invasion and occupation of Kuwait (clause 16 of UN Security Council Resolution No. 687).

Thus, a specific international compensation mechanism was created, the practical work of which, however, began on March 12, 1997.

According to the opinion of International Court of Justice, Iraq violated the principles of international law, the norms of international treaties and international customs, and the obligations *erga omnes* ('against all' lat.) were violated. Such obligations, by their very nature, "affect all states" and "in view of the importance of the rights involved, all states can be considered to have a legal interest in their protection" (Odle, 2012).

It is obvious, in particular, that the damage caused by the military actions of the Russian Federation to the ecology of Ukraine directly affects Europe (this concerns the pollution of rivers and the Black Sea, etc.). From an environmental point of view, there is no local war.

Let us recall that 12 states participating in the anti-Iraq coalition filed claims for compensation for environmental damage in the amount of

\$84.9 billion, although Iraq was able to pay only

5.3 billion. Great damage as a result of the war was caused to the environment of Kuwait and neighboring countries: the Iraqi army set fire oil drilling wells, which were extinguished for several months, and also organized the leakage of about 8 million barrels of oil into the Gulf. Reclamation of contaminated areas has been ongoing for almost 30 years (Cordesman, 2019).

The economic damage for Europe and the United States is all the more obvious these are the costs associated with accepting refugees from Ukraine, and a sharp increase in the defense budget, and other related expenses.

Thus, there are facts of violation of *erga omnes* obligations, which means that a detailed consideration of the "Iraqi case" and the possibilities of its application in developing a mechanism for assessing the legal consequences of the Russian military actions against Ukraine seems appropriate.

In addition to oil, unlike Iraq, the Russian Federation also has other valuable resources that it exports (diamonds, etc.). Revenues from the export of these resources can become the basis of a compensation fund.

Ukraine's current efforts should be aimed at assessing losses, supported by an updated evidence base, creating a coalition of interested affected countries, as well as creating legal principles for compensation payments.

About 280 billion dollars of frozen Russian state assets are located in the "Big Seven" countries.

Ukraine expects that they will become the main source of funds for post-war reconstruction.

But at the G7 meeting in October of 2023, Ukraine saw a "yellow card" for itself representatives of the countries did not decide on the transfer of these assets to Ukraine, but undertook to keep the assets of the Russian Federation frozen until the aggressor state agrees to pay reparations to Ukraine (Izarova *et al.* 2023).

In November 2022, a specially created working group on the development and implementation of international legal mechanisms for compensation for damage caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation developed the concept of creating an International Compensation Mechanism. It is divided into three step-by-step components and involves the creation of the following (Yakoviyyk and Turenko, 2023):

- ♦ The International Register of Damages, which will be a comprehensive platform, a database of victims on the territory of Ukraine from the actions of the Russian Federation as of February 24, 2022. Such persons are both natural and legal persons, as well as the state of Ukraine itself.
- ♦ The International Compensation Commission, which will actually later consider the applications entered in the register of losses and award the amount of compensation before payments.
- ♦ Compensation fund sources of payments and compensations, awarded compensation amounts. Namely this fund should be filled primarily with

frozen Russian assets.

In mid-February 2023, the Dutch government agreed in principle to Ukraine's proposal to establish an office of an international organization in The Hague to maintain an international register of damages caused to Ukraine by Russian aggression.

It is planned to create a comprehensive mechanism (Albakjaji, 2022; Moffett, 2022a; Moffett, 2022b). At the first stage, it will include the fixing of claims for losses, at the second the creation of a compensation commission and a fund, which will be filled, among other things, by the confiscation of Russian assets.

In 2022, the UN General Assembly adopted a resolution on the need to create an international register of damages and a compensation mechanism for the payment of reparations by Russia in connection with aggression against Ukraine.

The NATO Parliamentary Assembly and the European Parliament called for the creation of a reparations mechanism and a tribunal to hold the top political and military leadership of Russia and Belarus accountable for crimes against Ukraine. A number of countries recognized the Russian regime as terrorist (Burnard and Naseer, 2023).

That is, the international register of losses is a preliminary stage before the creation of an international compensation commission to compensate for losses caused by Russian aggression. The Ukrainian register of immovable property damaged and destroyed as a result of hostilities will be integrated into the international register. At the same time, there is still no document that would determine the order of work and filling in the register.

International legal responsibility is a necessary and direct consequence of international offenses, while international legal sanctions are only a possible and indirect consequence of them. If to keep in mind the relationship between these institutions of international law, one can say that responsibility is primary, and international legal sanctions are secondary (Ortina *et al.* 2023). At the same time, the latter act only as coercive means ensuring the process of protecting the rights

of injured subjects, restoring international legal order and implementing the responsibility of the offender in forms predetermined by the characteristics of the offense committed and the nature of its harmful consequences.

International legal sanctions taken in response to international offenses involving the use of armed force are of a similar nature, despite the fact that in such cases there may be immediate armed reprisal of illegal acts (Panasiuk *et al.* 2020). When repelling aggression, the moments of emergence of international legal responsibility and the application of international legal sanctions may practically coincide. But even in this case, sanctions themselves do not act as forms of responsibility. They are the means by which the aggressor state is repulsed and by which it is forced to bear responsibility. The fact that international legal sanctions can be very intense does not serve as a basis for qualifying them as punitive forms of responsibility of the offending state (Omarov *et al.* 2022). The intensity of international legal sanctions does not change their legal nature and institutional affiliation. These properties always depend on the characteristics of the offense, and are not determined by the desire to give them a punitive nature. The predominantly coordination nature of interstate relations as relations of sovereign-equal subjects does not provide grounds for considering international legal sanctions as a punitive measure by analogy with domestic law.

From a practical and theoretical point of view, it is erroneous to interpret coercive sanctions measures as forms of responsibility of subjects of international law on the basis that both are undesirable for the offender, externally forced and cause it certain deprivations (Panasiuk *et al.* 2021). However, the deprivations caused to the offending state by international legal sanctions are of a completely different nature than the deprivations in which its responsibility is expressed. The deprivations caused to the offender state by international legal sanctions are a direct result of the exercise of the powers of the injured subjects of international law, and not a consequence of the implementation of the obligations of the offender state (Oliinyk *et al.* 2021). Moreover, other states also suffer significant deprivations from

international legal sanctions in the form of sanctions costs, being forced to apply sanctions by the behavior of the offender.

International legal responsibility is always expressed in the obligations of the offender, which have special forms determined by the nature of the offense, namely: restoration, satisfaction, restitution, reparation, etc.

The need to remain within the legal framework, without putting “political expediency” in front, is obvious.

In matters of confiscation, there are two key factors these are legal mechanisms that will allow seizing and confiscating assets not against, but thanks to international law and the political will of the subject countries where these assets are directly located, and Ukraine must take these aspects into account.

International sanctions are always a manifestation of the powers of subjects of international law and are expressed in forms inherent to these powers and determined by the nature of coercive measures, namely in the form of political, economic, and military sanctions. The application of international legal sanctions always occurs independently and contrary to the will of the offender and represents an external reaction caused by a volitional act of subjects of international law and designed to force the offender to fulfill the obligations generated by its responsibility. This is the exercise of the rights of subjects of international law, aimed at ensuring the forced implementation of protective international legal relations through sanctioned international legal relations.

It should be remembered that despite the close relationship, international legal sanctions and international legal responsibility, by their legal nature and functions, represent institutionally different legal phenomena, each of which has its own forms. The need to distinguish between forms of liability and international legal sanctions is due not only to theoretical, but also to important practical considerations. A clear line between the forms of responsibility and the forms of international legal sanctions eliminates the possibility of unjustified substitution of forms of

responsibility for forms of sanctions and, accordingly, prevents the abuse of the *non bis in idem* principle.

The demands of post-war justice need to be formalized in the form of an integral system of principles or a system of responsibilities. The international community must also recognize the need to create a doctrine of post-war justice and document it in relevant moral declarations and normative documents. Otherwise, the lack of a moral basis and a legal basis will turn the actions of the subjects of the post-war settlement into dangerous and arbitrary ones.

3.2.4.2. Податкове право та відносини та соціальна відповідальність бізнесу

Interpretation and application of taxation principles and provisions is often accompanied by complex law enforcement situations related to the peculiarities of tax administration, which results primarily from the complexity and high dynamics of changes of tax laws and regulations and its significant impact on the financial standing of enterprises. In light of this, getting a correct understanding of essence and implications of core principles and legal provisions governing taxation matters, along with forming a vision of their evolutionary transformations in accordance with shifts in relevant economic relations, as well as the development of optimal ways of their application for determination of rights, duties and liabilities of taxpayers in real law enforcement situations – set a task for the scientific community to provide tax authorities and administrative courts with the best recommendations regarding the most progressive and consistent ways of interpretation of the provisions of tax law and regulations.

The global nature of tax legislation along with the absence of internationally unified reference mechanisms for tax regulation and administration lead to the fact that the countries of the world have accumulated diverse experience that they can use for

mutual enrichment of the practice of interpretation and application of their national tax legislation. Analysis of recent research and publications

A review of scientific sources shows that the world scientific community has made significant efforts to accumulate and systematize scientific knowledge on the best approaches to solving key issues of interpretation of tax laws and regulations. In particular, the fundamental publication ‘Legal Interpretation of Tax Law’ (Eds.: R. Krever, R. van Berderode), as well as research papers by certain scientists and practitioners, cited within this study, attract particular attention. However, these scientific developments need further comprehending and updating. Moreover, relevant Ukrainian experience, which can be useful for scientific discussions on the subject of practical interpretation of tax legislation provisions at the level of supreme courts and ways of further improvement of relevant theoretical knowledge, is insufficiently represented in international scientific publications. While covering these issues a particular set of methods of scientific is required. Among them are comparative review methods as well as systematic review methods and standard techniques of text analysis

1.1. Interpretation of Tax Principles and Rules: Literal and Purposive Approach

It is to be noted at the outset that the interpretation of law is the process of determining the meaning of a law, as well as its application to a particular set of facts. It is a fundamental part of the legal process, and its importance lies in making sure that the law is applied fairly and consistently. The European Court of Human Rights has acknowledged in its case law that however clearly drafted a legal provision may be, in any system of law there is an inevitable element of judicial interpretation.

The court, furthermore, highlighted that there will always be a need for elucidation of doubtful points and for adaptation to changing circumstances. Again, whilst certainty is highly desirable, it may bring in its train excessive rigidity and the law must be able to keep pace with changing circumstances. Accordingly, many laws are inevitably couched in terms which, to a greater or lesser extent, are vague and

whose interpretation and application are questions of practice. The role of adjudication vested in

the courts is precisely to dissipate such interpretational doubts as remain. However, the ECHR may find that the requirement of foreseeability is not met if the application or interpretation of legislation has been unexpected, overly broad, or bordering on the arbitrary (*OAO Neftyanaya Kompaniya Yukos v. Russia*, no. 14902/04, § 568).

For instance, in light of the foregoing it is generally accepted, that “no person should be forced to speculate, at peril of conviction, whether his or her conduct is prohibited or not, or to be exposed to unduly broad

discretion of the authorities, in particular if it was possible, either by drafting legislation in more precise terms or through judicial interpretation, to specify the relevant provision in a way that would dispel uncertainty” (*Matić and Polonia d.o.o. v. Serbia (dec.)*, no. 23001/08, § 50).

Interpretation of tax laws and regulations is of particular importance task because tax laws are complex and often difficult to understand. It is believed that: “Because of their general nature, tax norms are always targeted at a certain “average” type of life situation and do not reflect the specifics of an infinite variety of tax situations” (Demin, 2019: 13). Owing to this interpretation of tax laws is essential for ensuring that taxpayers comply with their obligations and that the government can effectively enforce tax laws. Additionally, interpreting taxation provisions helps to ensure that taxpayers are not unfairly advantaged or disadvantaged when it comes to taxation.

When studying peculiar features of the interpretation of the principles and provisions of tax legislation, first of all, attention should be paid to the fact that as the pace of development of tax regulation and administration systems accelerates and as these phenomena become more and more complicated, the search for the optimal ratio of elements of strict and purposive interpretation in modern states becomes more and more urgent. In light of this, the theoretical and practical

approaches followed by the competent authorities of the countries of the common law and continental legal systems are of considerable scientific interest from the point of view of the potential for their mutual approximation and enrichment.

Turning to scientific and legal sources, which reveal the rationale for the mostly literal interpretation of the provisions of the tax legislation, the following standpoint of His Lordship Bhagwati J. of the Supreme Court of India could be noted. In *A. V. Fernandez vs. State of Kerala* the judge stated that in construing fiscal statutes and in determining the liability of a subject to tax one must have regard to the strict letter of law. If the revenue satisfies the court that the case falls strictly within the provisions of the law, the subject can be taxed. If, on the other hand, the case is not covered within the four corners of the provisions of the taxing statute, no tax can be imposed by inference or by analogy or by trying to probe into the intentions of the legislature and by considering what was the substance of the matter (Supreme Court of India, 1957).

The strict interpretation premises on overarching implicit rationale based on the Latin tenet ‘ubi lex voluit dixit, ubi tacuit noluit’, which amounts to a counterfactual: if the legislator did not say something, then it clearly did not actually mean to say something. That means, that “if legislator had wanted something, it would have said so” (Garbarino, 2014: 215). In scientific literature and analytical publications, it is noted that tax law remained remarkably resistant to the new non-formalist methods of interpretation.

It is commonly acknowledged that if the taxpayer was entitled to stand on a literal construction of the words used regardless of the purpose of the statute [...] tax law was by and large left behind as some island of literal interpretation. However, with the passage of time it became more and more apparent that literal interpretation of tax statutes and the formalistic insistence on examining steps in a composite scheme separately allowed tax avoidance schemes to flourish, which led the United Kingdom courts to insist that the same principles of statutory interpretation applied to tax statutes as to other legislation (Irish Revenue Commissioners, 2021: 35).

The literal interpretation of the law in the legal doctrine of the common law states is juxtaposed to a certain extent to the purposive interpretation, which is based on the concept called the golden rule of interpretation or the rule of reasonable construction.

This rule is a modification of the literal rule. It states that if the literal rule produces an absurdity, then the court should look for another meaning of the words to avoid that absurd result. According to Asuzu (2017) the rule was closely defined by Lord Wensleydale in *Grey v. Pearson* (1857), who stated that:

Applying this approach when deciding tax disputes, in particular, the Supreme Court of Ireland, as confirmed by *Dunnes Stores v. Revenue Commissioners*, holds the opinion that if a strict manner of interpretation is absurd or ambiguous, read the piece of legislation as a whole (including the long and short titles, preamble, schedules, definition and interpretation sections, and marginal notes) and apply the plain intention of the Oireachtas or maker of the legislation where it is clear based on the context of the provision within the act as a whole, but potentially more broadly than that (Supreme Court of Ireland, 2011).

In other words, as the Supreme Court of Ireland reiterated in *McGrath v McDermott*, it is clear that successful tax avoidance schemes can result in unfair burdens on other taxpayers and that unfairness is something against which courts naturally lean.

The function of the courts in interpreting a statute of the Oireachtas is, however, strictly confined to ascertaining the true meaning of each statutory provision, resorting in cases of doubt or ambiguity to a consideration of the purpose and intention of the legislature to be inferred from other provisions of the statute involved, or even of other statutes expressed to be construed with it. The courts do not have a function to add to or delete from the express statutory provisions so as to achieve objectives which to the courts appear desirable. In rare and limited circumstances words or phrases may be implied into statutory provisions solely for

the purpose of making them effective to achieve their expressly avowed objective (Supreme Court of Ireland, 2011).

As Garbarino (2014) pointed out within the Italian context purposive interpretation emerged for two reasons: (i) the need to address so-called ‘hard cases’, i.e., cases that cannot be solved through strict interpretation due to the increasing complexities of the tax system; and (ii) the need to counteract aggressive strategies of taxpayers exploiting the limitations of strict interpretation.

This has resulted in a new brand of interpretive ideologies – particularly in governmental agencies – according to which individual positions of taxpayers can be ‘compressed’ by social policies and this has ultimately created a problem of protection of constitutionally protected rights. Because of the increasing complexity of auditing techniques and the judicial activism of the Italian Corte di Cassazione, a paradigm shift is currently under way in which the purposive interpretation is gradually predominating over the strict interpretation (215).

Thus, the common law countries and continental legal systems are united by a tendency towards a balanced combination of literal and purposive interpretation of the provisions of tax legislation. This tendency is based on its increasing complexity and dynamics of its development, as well as has its

roots in its focus on achieving both public interests and, in a certain sense, the private interests of conscientious taxpayers related to preventing their competitors from gaining unjustified competitive advantages via tax fraud.

With this in mind, next to the literal wording of tax legislation provisions, the purpose of their introduction and the general principles of tax law are taken into account. In addition, in some countries, even reference to the intention of the lawmakers is allowed. However, the limit of a broad interpretation of the norms of tax law is in the fact that it is only acceptable to eliminate absurd law enforcement situations.

The case law of Ukrainian courts is quite rich in examples of the application and combination of literal and purposive interpretation.

For instance, their commitment to proper balancing the literal perception of legislative provisions with their purposive interpretation is clearly demonstrated by the following judgment of the Supreme Court of Ukraine. The central issue of the case was the validity of the standpoint of the courts of previous instances regarding the fact that the plaintiff's BMW X5 cannot be subject to transport tax under the legislation of Ukraine, since the cylinder volume of its engine (2993 cubic cm) is smaller, than specified by the Ministry of Economy of Ukraine in the List of passenger cars subject to transport tax in the relevant year (3.0 liters). Having considered the case, the Supreme Court of Ukraine pointed out that the volume of the engine in the totality of elements that affect the value of the car as an object of taxation is used as an economic characteristic of the car, and not a purely technical indicator of it.

Therefore, the court considers it justified to use the generally accepted designation of the engine volume in liters, and not its detailed technical characteristics in cubic centimeters, since this is enough to identify the car. Deviation by a few thousandths from the indicator in liters of engine volume applied by the Ministry of Economy of Ukraine does not indicate that the corresponding car is not subject to taxation, as it does not affect its average market value. Thus, the court chamber came to the conclusion about the lawfulness of charging the transport tax, since a car with such properties as the one belonging to the plaintiff is included in the list of passenger cars that are subject to taxation in the corresponding year (Supreme Court of Ukraine, 2022a).

In the case law of the Supreme Court of Ukraine, there are also cases of systematic interpretation of several basic principles of tax legislation, as a result of which the highest judicial institution deviated from the literal wording of one of them.

To form a sufficient context, first of all, we note that in Article 4, subparagraph 4.1.9 of the Tax Code of Ukraine it is established that the tax legislation of Ukraine is based on several principles, one of which is stability.

The stability of tax legislation provides that changes to any elements of taxes and fees cannot be made later than 6 months before the start of the new budget period, in which new rules and rates will apply. Moreover, it is determined that taxes and fees, their rates, as well as tax benefits cannot change during the budget year (Tax Code of Ukraine, 2010).

At the same time, the Supreme Court of Ukraine recognized the increase in the rate of rent for the use of subsoil for the extraction of natural gas from 28% to 55% less than 6 months before the start of the new budget period as justified and not amounting to an arbitrary interference with the right to peaceful enjoyment of property, as it had been done in view of public interests. It was highlighted that the principle of stability should be applied in conjunction with the principles of generality of taxation, fiscal sufficiency and social justice. The court also noted that the social effect of such a policy was directed, in particular, to the real implementation of the state's functions in terms of balancing the budget (Supreme Court of Ukraine, 2022b).

Having considered these legal opinions of the Supreme Court of Ukraine, I have reasons to support the viewpoint, according to which, taking into account the peculiarities of the taxation sphere, a negligible deviation of a particular object from the qualifying parameters of the object of taxation cannot lead to its removal from taxation. This statement fully complies with the generally accepted conditions of purposive interpretation, because the opposite conclusion would lead to an absurd decision that is inconsistent with the clear and correctly interpreted purpose of the relevant provisions of the tax legislation.

On the other hand, despite the fact that the conclusion of the Supreme Court of Ukraine on the need to balance several basic principles of tax legislation, which are inconsistent in the context of the circumstances of the case, has a significant theoretical and legal value, the statement implying that one of the principles of tax legislation can completely nullify another seems questionable.

1.2. In Dubio Pro Tributario in Interpretation of Tax Laws and Regulations

Continuing the research, it is to be noted that an important global trend in the development of the interpretation of tax legislation provisions is the consistent affirmation of the presumption of lawfulness of the taxpayer's behavior in conditions when the legislation gives rise to ambiguous (multiple) interpretations of the rights and duties of taxpayers or tax authorities, as a result of which there is an opportunity to make a decision in favor of both the taxpayer and the tax authority. As Demin (2019) asserts, such defects are the fault of the law-maker, not the taxpayer. Therefore, it is the state as the guilty party that takes upon itself the burden of the negative consequences of all the shortcomings of the legislation. Since the law-maker is obliged to formulate tax legislation in such a way that every person knows precisely which taxes (levies) they must pay, and when, and according to what procedure they must pay them, then it is the state that should be responsible for the non-fulfillment of this duty. Legal uncertainty caused by the legislator's insufficient work should be interpreted in favor of the taxpayer (24).

In scientific literature, attention is also drawn to the fact that application of the principle in dubio pro tributario in the interpretation of the tax law is to ensure implementation of the principle of certainty in tax legislation.

This principle should perform the function of clarifying and simplifying legislation, which is important from the point of view of the general state of tax law. This particularly applies to the situation when the position of regulation lead to conclusions that do not make sense, contradictory or ambiguous, then the best solution is a choice of interpretation of legal norms, which will be beneficial to the taxpayer (Juchniewicz and Stwoł, 2017: 309).

Turning to the practice of applying the principle in dubio pro tributario during the judicial settlement of tax disputes, first of all, it should be noted that respected national and international judicial institutions consider it a fundamental guideline for the correct interpretation of tax laws and regulations. In particular, the US

Supreme Court adheres to the view that if the words of a statute are doubtful, the doubt must be resolved against the government and in favor of the taxpayer (US Supreme Court, 1923).

The legal opinions of the Supreme Court of Ukraine describing in more detail the grounds for applying the above-mentioned principle of interpretation of tax legislation provisions are also of considerable scientific and practical value. In particular, the court emphasized that in the event that the national legislation gave rise to an ambiguous or multiple interpretation of the rights and duties of individuals and business entities, national authorities are obliged to apply the most favorable approach for individuals and business entities.

That means that conflicts in the legislation are always resolved in favor of the individual or business entity. Moreover, the simultaneous existence of other conflicting norms gives the court indisputable grounds for resolving conflicts in legislation in favor of a person (Supreme Court of Ukraine, 2020).

The presumption of lawfulness of the taxpayer's decisions accrues when the tax rules directly or as a result of their interpretation are not unambiguous and allow the multiply ways of interpretation of assessment powers both in favor of the taxpayer and the tax authorities. It is necessary and sufficient to identify two or more alternative options for lawful behavior, choosing the most beneficial one for the taxpayer to feel protected from possible negative consequences from both the tax authority and the court. At the same time, the burden of proving the absence of legal grounds for the behavior option chosen by the taxpayer is assigned by law to tax authorities (Supreme Court of Ukraine: 2020).

In other words, in the case of inaccuracy, lack of clarity, and inconsistencies in the norms of positive law, the norm must be interpreted in favor of the non-government person (if one of the parties to the dispute is a representative of the state or a local self-government body), because if the state is unable to ensure the issuance of clear rules, then it is it and must pay for its shortcomings. This is the so-called rule

of priority of the norm according to the most favorable interpretation for the person (Supreme Court of Ukraine, 2022c).

A plain and illustrative example of a situation, in which the rule of priority of the norm according to the most favorable interpretation is applicable, is the duplication of the product in two different columns of the table of excise tax rates (Supreme Court of Ukraine, 2021).

Having thought through the above, it could be noted that the general trend in the development of the interpretation of the tax legislation provisions is the assertion of the absolute responsibility of the state for the clarity and accuracy of the wording of tax laws and regulations. Both in the common law countries and in the continental legal systems tax authorities and courts are expected to adhere to the concept prescribing an opportunity for the taxpayer can choose the most beneficial option for itself in event that rules of tax law directly or as a result of their interpretation are not unambiguous and give rise to multiple interpretations of executive powers of tax authorities both in favor of the taxpayer and the supervisory authority.

1.3. Reasonable Cause and Good Faith of the Taxpayers

Approaching the next matter, it is to be highlighted that tax control, as well as judicial control of the lawfulness of an increase in the taxpayer's tax liability or the amount of the tax benefit claimed is often accompanied by the

interpretation of the provisions of tax legislation, for the correct application of which the good faith of the taxpayer's behavior must be assessed, which is not limited to a purely legal dimension, but also covers the economic aspects and the essence of its economic operations.

This issue is particularly acute, because it is quite difficult to distinguish the signs of business operations, which indicate their legitimate structuring in order to optimize the tax burden on their participants, from the circumstances that indicate commitment of tax fraud by taxpayers, which has the form of understating their tax obligations or overestimation of the tax benefit.

Relying on legal opinions of the Supreme Court of Ukraine on the issue of the formation of a tax credit, it could be noted that this court consistently emphasizes that the determining factor for this is the compliance of the tax invoice with the order of its filling and the subsequent use of the purchased goods (fixed assets) in taxable transactions within the economic activity of the taxpayer. Developing this opinion, it was concluded that by submitting to the tax authority all properly drafted primary documents required by law the taxpayer can receive a tax benefit only if the tax authority does not prove falsehood, inauthenticity or discrepancies in the information in such documents.

Furthermore, the Supreme Court of Ukraine emphasized that the current legislation does not make the condition of the tax obligations of the taxpayer dependent on the state of the tax accounting of its counterparties, the presence or absence of fixed assets or personnel, submission / non- submission of tax reports. The court also added that when resolving tax disputes, the court is guided by the presumption of good faith of the taxpayer, which encompasses economic justification of actions resulting in tax benefits, as well as the reliability of information in accounting and tax reporting. The bad faith of the payer must be proven by unconditional and unambiguously interpreted evidence (Supreme Court of Ukraine, 2022d).

A clear predisposition towards human rights protection in the interpretation of tax legislation can also be traced in the case law of the Supreme Court of Ukraine on matters relating to taxpayers' expenditures. In particular, the court repeatedly stated that the tax authority could not make determinations about recognizing or non-recognizing of expenditures relying on far-fetched conclusions.

Moreover, this judicial institution demonstrates a sufficient understanding of the nature of entrepreneurship and the essence of business processes, noting that it is not necessary that the economic effect be observed immediately after the transaction; it is possible that as a result of objective reasons, the economic effect

may not occur whatsoever. The taxpayer must have the intention to obtain an appropriate economic

effect. The failure of the enterprise to receive income from a separate business operation does not indicate that such an operation is not related to the economic activity of the enterprise, since when conducting business operations there is a normal commercial risk of not receiving income from a specific operation (Supreme Court of Ukraine, 2022a).

Thus, the Supreme Court of Ukraine, when interpreting principles and provisions of the tax legislation related to assessment of business operations of taxpayers, is guided by coherent concepts about the nature of entrepreneurship and the commercial risks inherent in it, which could possibly lead to decisive influence on the economic consequences of business operations.

Bearing in mind these considerations, the Supreme Court of Ukraine adheres to the presumption of the existence of an economic rationale for the activity of taxpayers, if the tax authority does not prove the falsehood, unreliability or contradictory nature of information in documents related to specific economic transactions, or the absence of changes in assets and liabilities of taxpayers as a result of specific financial transactions. On the other hand, accompanying circumstances, such as the company's failure to receive income from a separate business operation, the sufficiency of fixed assets and personnel, and the submission of tax returns by themselves cannot lead to conclusions not in favor of taxpayers.

Recognizing the potential significant value of the above-mentioned legal opinions for interpretation and application of tax laws and regulations within the European legal space, it should, however, be noted that in Ukraine the issue of distinguishing the optimization of the tax burden and tax fraud is not sufficiently sorted out. The practice of interpreting the tax legislation of Ukraine is not distinguished by a deep understanding of the nature of internal and external business processes.

In particular, having looked into the research materials of Garbarino (2014), we could infer that they include a sufficiently coherent and progressive doctrine. While revealing it, the author noted that whether a ‘*valid business purpose*’ for a certain transaction exists is determined on the basis of a substantive analysis of the business and financial strategies of a firm. With reference to the assessment of the valid business purpose, there are basically two interpretive arguments. In the *first argument*, if the tax saving is the only reason underlying a transaction, then it has no valid business purpose; these kind of transactions are ‘*tax-driven*’ and imply tax avoidance.

In the second argument, if the transaction has both a valid business purpose and a tax reason, then one has to assess the prevailing nature of the tax reason versus the business reason. For example, in structured finance transactions it is usually required that the transaction be ‘*pre-tax positive*’; i.e., that the gain of the transaction is not exclusively deriving from tax savings. In other words, the existence of a ‘*purposive scheme*’ aimed at ‘*by-passing of rights and duties*’ is the typical situation in which the taxpayer arranges his course of affairs in such a way to unduly avoid or prevent the application of the normal taxing rules. Moreover there is a ‘*purposive scheme*’ when the transaction conflicts with (i) general principles of tax law,

(ii) specific principles of a certain area of tax law, (iii) the function of tax rules, or (iv) the natural entitlement of tax positions. For example, a taxpayer may violate: (i) the general principles of tax law according to which one should not allocate income to other parties; or (ii) specific principles of a certain area of tax law such as the rule that if capital gains on participations are exempt, capital losses are not deductible; (iii) the function of tax rules, such as the function of jurisdictional links for taxing income sourced in Italy; or

(iv) the natural entitlement of tax positions by allocating portions of income to related parties.

However, *by-passing* of tax rights *does not occur* when the taxpayer makes an election, which *is expressly provided for by tax rules* between two alternative courses of action equally available, thereby achieving a tax reduction. In such cases, the taxpayer has a right to choose among alternative tax treatments that are considered by the tax system as equally available and legally obtainable (Garbarino, 2014, pp. 235-236).

Thus, in order to correctly distinguish between optimization of the tax burden and tax fraud, it is necessary to investigate the financial and economic aspects of the taxpayer's business activities to determine whether this or that business operation was aimed solely or predominantly at tax evasion. At the same time, it is customary to adhere to the opinion that *by-passing* of tax rights does not occur when the taxpayer makes an election which is expressly provided for by tax rules among two alternative courses of action equally available, since in such cases, the taxpayer has a right to choose among alternative tax treatments that are considered by the tax system as equally available and legally obtainable.

Having regard to the above considerations it could be inferred that, the common law countries and continental legal systems are united by a tendency towards a balanced combination of literal and purposive interpretation of the provisions of tax legislation. Along with the literal wording of tax legislation provisions, the purpose of their introduction and the general principles of tax law are taken into account. In addition, in some countries, even reference to the intention of the law-makers is allowed.

For instance, a negligible deviation of a particular object from the qualifying parameters of the object of taxation cannot lead to its removal from taxation. However, the limit of a broad interpretation of the norms of tax law is in the fact that it is only acceptable to eliminate absurd law enforcement situations. For example, the legal opinion of the Supreme Court of Ukraine implying that one of the principles of tax legislation can completely nullify another is untenable.

Another general trend in the development of the interpretation of the tax legislation provisions is the assertion of the absolute responsibility of the state for the clarity and accuracy of the wording of tax laws and regulations. Both in the common law countries and in the continental legal systems tax authorities and courts are expected to adhere to the concept prescribing an opportunity for the taxpayer can choose the most beneficial option for itself in event that rules of tax law directly or as a result of their interpretation are not unambiguous and give rise to multiple interpretations of executive powers of tax authorities both in favor of the taxpayer and the supervisory authority.

It is also noteworthy that the Supreme Court of Ukraine adheres to the presumption of the existence of an economic rationale for the activity of taxpayers, if the tax authority does not prove the falsehood, unreliability or contradictory nature of information in documents related to specific economic transactions, or the absence of changes in assets and liabilities of taxpayers as a result of specific financial transactions. However, in order to correctly distinguish between optimization of the tax burden and tax fraud, it is necessary to investigate the financial and economic aspects of the taxpayer's business activities to determine whether this or that business operation was aimed solely or predominantly at tax evasion.

At the same time, it is customary to adhere to the opinion that by-passing of tax rights does not occur when the taxpayer makes an election which is expressly provided for by tax rules among two alternative courses of action equally available, since in such cases, the taxpayer has a right to choose among alternative tax treatments that are considered by the tax system as equally available and legally obtainable.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеих у рамках наукової теми досліджень можна зробити висновки.

Підприємства краще реагують та адаптуються завдяки створенню спеціалізованих команд управління кризами, диверсифікації ланцюгів постачання й впровадженню цифрових інструментів. У сукупності ці стратегії не лише зменшують ризики та посилюють перевагу підприємств в умовах нестабільної глобальної економіки, а й підвищують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, можна констатувати, що вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом засвідчує, що підприємства часто стикаються зі зниженням операційної ефективності через збої в ланцюзі постачання, проблеми з робочою силою та зміну споживчих вимог. У дослідженні підкреслюється критична потреба підприємств швидко адаптуватися до несподіваних обставин, щоби зберегти продуктивність й задоволеність клієнтів.

Щоби підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз, бізнес-лідерів заохочують інвестувати в спеціалізовані команди з управління кризами, диверсифікувати свої ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використовувати цифрові інструменти для оптимізації операцій. Ці стратегії не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій.

У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній глобальній економіці.

У сучасних умовах, коли безпрецедентно зросли масштаби та вплив міжнародних відносин як на життя окремих країн, так і на розвиток людства в

цілому, геополітична наука широко використовує різноманітні методи та прийоми міждисциплінарного та системного аналізу. Правильне розуміння реалій сучасного світу потребує врахування та відповідного аналізу спрямованості та прискорення їх динаміки. Такий підхід дозволяє всебічно вивчати міжнародні відносини у всій їх складності та різноманітті, більш повно виявляти характер і форми взаємодії всіх елементів, що беруть участь у системі міжнародних відносин, переплетення їх інтересів і цілей, характер і значення конфліктів, що виникають між ними, їх реальний зміст і значення з точки зору світової політики, шляхи і способи вирішення. Сьогодні геополітичні конфлікти відбуваються в ландшафті гібридного миру, і вектори впливу цих конфліктів стали надзвичайно складними, торкаючись безпосередньо місцевих територіальних громад як об'єктів і, певною мірою, суб'єктів геополітики, відчуваючи відповідні наслідки, насамперед, в економічній площині.

Загальною тенденцією розвитку тлумачення положень податкового законодавства є твердження про абсолютну відповідальність держави за ясність і правильність формулювань податкових законів і підзаконних актів. Як у країнах загального права, так і в континентальних правових системах податкові органи та суди повинні дотримуватися концепції, яка передбачає можливість для платника податків вибрати найбільш вигідний для себе варіант у випадку, якщо норми податкового законодавства безпосередньо або в результаті їх тлумачення не є однозначними та призводять до різноманітних тлумачень виконавчих повноважень податкових органів як на користь платника податків, так і контролюючого органу.

Також слід зазначити, що Верховний Суд України дотримується презумпції наявності економічної обґрунтованості діяльності платників податків, якщо податковим органом не доведено недостовірність, недостовірність чи суперечливість відомостей у документах щодо конкретних господарських операцій або відсутність змін в активах і зобов'язаннях

платників податків внаслідок здійснення конкретних фінансових операцій. Проте, щоб правильно розмежувати оптимізацію податкового навантаження та податкове шахрайство, необхідно дослідити фінансово-економічні аспекти господарської діяльності платника податків, щоб визначити, чи була та чи інша господарська операція спрямована виключно чи переважно на ухилення від сплати податків.

У той же час прийнято дотримуватись думки, що обхід податкових прав не відбувається, коли платник податків робить вибір, прямо передбачений податковими правилами, між двома альтернативними варіантами дій, однаково доступними, оскільки в таких випадках платник податків має право вибору серед альтернативних режимів оподаткування, які податкова система вважає рівно доступними та доступними на законних підставах.

JIITEPATYPA

- 1) Åström J., Reim W., Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16.
- 2) P. 2111–2133. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>
- 3) Camisón C., Clemente J. A., Camisón-Haba S. Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms' leverage. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2047–2082. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
- 4) Clauß T., Kraus S., Jones P. Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. 121450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- 5) Dejardin M., Raposo M. L., Ferreira J. J., Fernandes C. I., Veiga P. M., Farinha, L. The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 17. P. 1703–1729. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- 6) Deyanova K., Brehmer N., Lapidus A., Tiberius, V. Walsh S. Hatching start-ups for sustainable growth: A bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2083–2109. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00525-9>
- 7) Gaile A., Baumane-Vītoliņa I., Kivipõld K., Stib, A. Examining subjective career success of knowledge workers. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2135–2160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00523-x>
- 8) Harms R., Alfert C., Cheng C.-F., Kraus S. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. 102896. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>

- 9) Koldovskiy, A. Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Vol. 5 (5).
- 10) P. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>
- 11) Klimas P., Czakon W. Gaming innovation ecosystem: Actors, roles and co-innovation processes. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2213–2259. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
- 12) Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C. A., Prochotta A., Steinbrink K. M., Berger E. S. C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 13. e00169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- 13) Lv Z., Rodríguez-García M., Sendra-García J. Does institutional quality affect the level of entrepreneurial success differently across the entrepreneurship distribution? *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15 (4). P. 937–955. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00378-8>
- 14) Mbah R. E., Wasum D. R. J. Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of the Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research*. 2022. Vol. 9 (3). P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12951>
- 15) Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kldiashvili M. Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8 (1). P. 89–111. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.
- 16) Rapp D. J. Predictive vs. non-predictive entrepreneurial strategies: What’s the difference, anyway? *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2161–2179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00519-7>
- 17) Rubio-Andrés M., del Mar Ramos-González M., Sastre-Castillo M. Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2181–2211. DOI:

<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>

- 18) Sharma G. D., Kraus S., Liguori E., Bamel U. K., Chopra, R. Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 62. P. 824–846. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- 19) World Bank. (2024). World development indicators. URL: <https://data.worldbank.org/> (date of access: 09.10.2024).
- 20) Anastasakis, O. 2022. Legacy of Yugoslavia: Politics, Economics and Society in the Modern Balkans. I.B. Tauris.
- 21) Arivazhagan, D. *et al.* 2023. An Assessment of Challenges of Digitalization of Agrarian Sector. Lecture Notes in Networks and Systems. 621 LNNS, 48–57.
- 22) Arnason, J. 2019. European Integration: Historical Trajectories, Geopolitical Contexts. Edinburgh University Press.
- 23) Avedyan, L. *et al.* 2023. The effectiveness of the development of territories in the state regional system politicians. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51): 333–344.
- 24) Boyko, Ph. 2023. Blockade of Ukrainian trucks at the border: both Russia and the old Polish government are interested, - expert. Focus, November 27. <https://focus.ua/eksklyuziviy/608852-blokada-ukrainskih-fur-na-granice-zainteresovany-i-rossiya-i-staroe-pravitelstvo-polshi-ekspert-video>
- 25) Byrkovych, T. *et al.* 2023. Economic Effectiveness of State Policy in Reforming Higher Library and Information Education in Ukraine. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 599-616.
- 26) Candar, C. 2021. Turkey's Neo-Ottomanist Moment - A Eurasianist Odyssey. Transnational Press London.
- 27) Chaliuk, Y. *et al.* 2021a. The Potential of Digitalisation and Social Dialogue in Ensuring Post-Pandemic Labour Market Sustainability: Priorities for Ukraine. *Studies of Transition States and Societies*, 13(2): 70-85.
- 28) Chaliuk, Y. *et al.* 2021b. Implementing of the COM-B Model in In-Service

- Training of Civil Servants as a Prerequisite for Effective Public Governance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3): 224-235.
- 29) Chaliuk, Y. *et al.* 2023. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*, 13(2): 187-194.
- 30) Deyneha, I. *et al.* 2016. Regional features of marketing mix formation in rural green tourism. *Actual Prob. of Econ.*, 9(183): 184-194.
- 31) Economic Consequences of Geopolitical Conflicts in the Context of Ukraine
- 32) Dibb, P. 2022. Geopolitical implications of Russia's invasion of Ukraine. Special Report. September. Australian Strategic Policy Institute.
- 33) Europe Without Borders, 2023. The new blockade: who is strangling Ukraine in wartime conditions. [https:// europewb.org.ua/nova-blokada-hto-dushyt-ukrayinu-v-umovah-vijny/](https://europewb.org.ua/nova-blokada-hto-dushyt-ukrayinu-v-umovah-vijny/)
- 34) Falk, R. 2023. Ukraine in the Shadow of Geopolitics: A Battle for the Future of Global Security in the post-Cold War 21st Century World. Clarity Press.
- 35) Forbes, 2023. Investment outpost. The outlying region of Ukraine is becoming a center for investment in agriculture. Prospects and forecasts. <https://forbes.ua/money/investitsiyniy-forpost-zakhidniy-region-ukraini-stae-tsentrom-investitsiy-u-nerukhomist-perspektivi-ta-prognozi-19122023-17905>
- 36) Gaievska, L. *et al.* 2023. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 199-211.
- 37) Gaman, P. *et al.* 2022. Institutional Platform to Ensure the Interaction between the Subjects of Combating Medical and Biological Emergencies Mechanism. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(04s): 765-775.
- 38) Gavkalova, N.L. *et al.* 2022. Functioning of United Territorial Communities and Identification of Main Problems of Organizational Support of Local Budget Management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43): 107–117.

- 39) Gentile, M. 2019. Geopolitical fault-line cities in the world of divided cities. *Political Geography*, 71: 126-138.
- 40) Gupta, M. *et al.* 2021. Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS. 75–93.
- 41) Idris, K. 2013. *The Pakistan-Afghan Borderland: Pashtun Tribes Descending into Extremism*. Tribal Analysis Publishing.
- 42) Isaieva, N. *et al.* 2020. Categorization of personality traumatic experience in chinese womens diary narrative: The frame- scenario model. *Psycholinguistic*, 28(2): 56–81.
- 43) Kalyayev, A. *et al.*, 2019. Global Security Governance: Conceptual Approaches and Practical Imperatives, *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, 10-11 April, Spain, Granada, 4484- 4495.
- 44) Kang, B. 2020. Understanding the Ukrainian Conflict from the Perspective of Post-Soviet Decolonization. *Region*, 9(2): 1-28.
- 45) Karpa, M. *et al.* 2021. Entrepreneurship education of the formation of the e-commerce managers professional qualities. *Int. J. Entrepreneurship*, 25(7).
- 46) Khomiuk, N. *et al.* 2020. Planning of socioeconomic development of the territories (experience of European Union). *Int. J. Management (IJM)*, 11(4): 638-646.
- 47) *Print ISSN : 0424-2513*
- 48) Klymenko, V.V. *et al.*, 2016. Regional aspects of middle class development in Ukraine. *Actual Prob. of Econ.*, 4(178): 178–188.
- 49) Koch, S.V. and Uzun, Yu V. 2012. Diasporas of the south of Ukraine in the system of regional geopolitical relations. *Scientific Bulletin of International Humanitarian University*, 4: 139-148.
- 50) Kostiukevych, R. *et al.* 2020. The impact of European integration processes

- on the investment potential and institutional maturity of rural communities. *Economics and Sociology*, 13(3), pp. 46-63.
- 51) Kryshchanovych, M. *et al.* 2022. Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 12(4): 501-506.
- 52) Kubiniy, N. *et al.* 2021. Modeling the process of forming the safety potential of engineering enterprises. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 11(3): 223-230.
- 53) Kumar, Y. 2020. *Geopolitics in the Era of Globalisation: Mapping an Alternative Global Future*. Routledge.
- 54) Levytska, S. *et al.* 2022. A Risk-Oriented Approach in the System of Internal Auditing of the Subjects of Financial Monitoring. *Int. J. Appl. Econ., Finance and Accounting*, 14(2): 194–206.
- 55) Litvinova, I. *et al.* 2020. The negative impact of corruption on the economic security of states. *Int. J. Manage (IJM)*, 11(5): 1058-1071.
- 56) Lola, Y. *et al.* 2022. Innovative Development of Renewable Energy During The Crisis Period and Its Impact on the Environment. *Virtual Econ.*, 5(1): 65-77.
- 57) Lopushynskyi, I.P. 2021. Areas of Improvement of Organization and Research of Educational Management Problems. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(15): 8–15.
- 58) Maksymenko, T. *et al.* 2020. Adaptive management of entrepreneurship model as a component of enterprise resource planning. *Academy of Entrepreneurship J.*, 26(3): pp. 1-8.
- 59) Malik, I. 2016. *Pashtun Identity and Geopolitics in Southwest Asia: Pakistan and Afghanistan since 9/11*. Anthem Press.
- 60) Masters, J. 2023. *Ukraine: Conflict at the Crossroads of Europe and Russia*. Council on Foreign Relations. [https:// www.cfr.org/backgrounders/ukraine-conflict-crossroads- europe-and-russia](https://www.cfr.org/backgrounders/ukraine-conflict-crossroads-europe-and-russia)
- 61) Mishchuk, H. *et al.* 2020. Impact of the shadow economy on social safety: The experience of Ukraine. *Economics and Sociology*, 13(2): 289-303.

- 62) Nadarajah, S. and Rampton, D. 2015. The limits of hybridity and the crisis of liberal peace. Cambridge University Press.
- 63) New Voice, 2023. Border blockade is taking its toll on Ukrainian troops on the front lines – NYT. December 8. <https://nv.ua/world/geopolitics/blokada-na-granice-zaderzhivaet-pomoshch-ukrainskim-voennym-na-fronte-pishet-nyt-50374980.html> *Online ISSN : 0976-4666*
- 64) Novak, A. *et al.* 2022. Financial and Economic Security in the Field of Financial Markets at the Stage of European Integration. *Int. J. Professional Business Rev.*, 7(5): e0835.
- 65) Oliinyk, O. *et al.* 2021. The impact of migration of highly skilled workers on the country's competitiveness and economic growth. *Montenegrin J. Econ.*, 17(3): 7-19.
- 66) Omarov, A. *et al.* 2022. Features of creative burnout among educational workers in public administration system. *Creativity Studies*, 15(1): 116-129.
- 67) Ortina, G. *et al.* 2023. Economic Efficiency of Public Administration in the Field of Digital Development. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(3): 1543-1553.
- 68) Panasiuk, I. *et al.* 2020. Modelling and Simulation of the Thermal Performance of Metal Framed Walls. IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory, ATIT 2019 – Proceedings, 309–312.
- 69) Panasiuk, O. *et al.* 2021. Virtual Laboratories for Engineering Education. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ATIT 2021 – Proceedings, 637–641.
- 70) Petrushko, T. 2023. A major reconstruction of the “battle” for the “grain routes” from Forbes. Who made money, who lost money, and how to export now under Russian missiles. Forbes. September 4. <https://forbes.ua/ru/war-in-ukraine/shlyakh-zerna-yak-vidbuvavsya-morskiy-ta-richkoviy-eksport-agroproduktii-18-misyatsiv-povnomasshtabnoi-viyni-velika-rekonstruktsiya-forbes-bitvi-za-zernovi-shlyakhi-04092023-15742>
- 71) Ramadhan, G. 2018. The Development of Concept of Territory in

- International Relations. Global: *Jurnal Politik Internasional*, 20(2): 120-135.
- 72) Shamne, A. *et al.* 2019. Psychosemantic peculiarities of promotional videos perception. *Psycholinguistics.*, 25(1): 384-408.
- 73) Siddique, A. 2014. Pashtuns: The Unresolved Key to the Future of Pakistan and Afghanistan. Random House India.
- 74) Simon, L. 2014. Geopolitical Change, Grand Strategy and European Security: The EU-NATO Conundrum. Palgrave Macmillan.
- 75) Tiesheva, L. and Smyrnov, I. 2023. A Company's Digital Goodwill: The Concept and Valuation Possibilities. *Economic Affairs*, 68(2): 1279-1290.
- 76) Troschinsky, V. *et al.* 2020. International experience of public administration in the area of national security. *J. Legal, Ethical and Regulatory. Issues*, 23(3).
- 77) Vorobei, O. *et al.* 2021. Metaphorical Conceptualization of WAR in Chinese Sports Discourse. *Psycholinguistics.* 29(2): 25–45.
- 78) Yermachenko, V. *et al.* 2023. Theory and Practice of Public Management of Smart Infrastructure in the Conditions of the Digital Society' Development: Socio-economic Aspects. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(1): 617-633.
- 79) Yousaf, F. 2020. Pakistan, Regional Security and Conflict Resolution: The Pashtun 'Tribal' Areas. Routledge.
- 80) Zhurzhenko, T. 2023. Borderlands into Bordered Lands: Geopolitics of Identity in Post-Soviet Ukraine. Ibidem Verlag.
- 81) Zilinska, A. *et al.* 2022. Efficiency in the Context of Ensuring Sustainable Territorial Development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45): 234–243.
- 82) Albakjaji, M. 2022. The Responsibility for Environmental Damages During Armed Conflicts: The Case of the War between Russia and Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*, 5(17): 82-101.
- 83) Ambach, P. *et al.* 2015. The Protection of Non-Combatants During Armed Conflict and Safeguarding the Rights of Victims in Post-conflict Society: Essays in Honour of the Life and Work of Joakim Dungel. Brill.

- 84) Arivazhagan, D. *et al.* 2023. An Assessment of Challenges of Digitalization of Agrarian Sector. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 621 LNNS, 48–57. DOI: 10.1007/978-3-031-26956-1_5
- 85) Avedyan, L. *et al.* 2023. The effectiveness of the development of territories in the state regional system politicians. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51): 333–344.
- 86) Boyarchuk, D. and Dabrowski, M. 2023. The Ukrainian War Economy. Bruegel, Working Paper. <https://www.bruegel.org/working-paper/ukrainian-war-economy>
- 87) Burnard, L. and Naseer, M. 2023. Sanction. Confiscate. Compensate. How Russian Money Can Be Repurposed as Reparations for Ukrainian Victims. *Red.*, 5(1): 22-27.
- 88) Buxbaum, R.M. 2005. A legal history of international reparations. *Berkeley J. Int. Law.*, 23: 314.
- 89) Chaliuk, Y. *et al.* 2021a. The Potential of Digitalisation and Social Dialogue in Ensuring Post-Pandemic Labour Market Sustainability: Priorities for Ukraine. *Studies of Transition States and Societies*, 13(2): 70-85.
- 90) Chaliuk, Y. *et al.* 2021b. Implementing of the COM-B Model in In-Service Training of Civil Servants as a Prerequisite for Effective Public Governance. *Academic J. Interdisciplinary Studies*, 10(3): 224-235.
- 91) Chaliuk, Y. *et al.* 2023. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*, 13(2): 187-194.
- 92) Cordesman, A. 2019. Iraq: Sanctions and Beyond. Routledge.
- 93) Deyneha, I. *et al.* 2016. Regional features of marketing mix formation in rural green tourism. *Actual Prob. of Econ.*, 9(183): 184-194.
- 94) Gaievska, L. *et al.* 2023. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 199-211.

- 95) Gaman, P. *et al.* 2022. Institutional Platform to Ensure the Interaction between the Subjects of Combating Medical and Biological Emergencies Mechanism. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(04s): 765-775.
- 96) Gavkalova, N.L. *et al.* 2022. Functioning of United Territorial Communities and Identification of Main Problems of Organizational Support of Local Budget Management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43): 107-117.
- 97) Gillard, E.-C. 2011. *Reparation for Violations of International Humanitarian Law*. Cambridge University Press.
- 98) Gomes, L. 2010. Reparations and the Legacy of War. In: *German Reparations, 1919-1932*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230277465_2
- 99) ASUZU, Chinua. 2017. "Interpreting Tax Statutes: Should Judges Fight Tax Avoidance?" In: *Interpreting Tax Statutes*. Available online. In: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3063961>. Consultation date: 01/03/23.
- 100) DEMIN, Alexander. 2020. "Certainty and Uncertainty in Tax Law: Do Opposites Attract?" In: *Laws*. Vol. 09, No. 04-30. Available online. In: <https://doi.org/10.3390/laws9040030>. Consultation date: 01/03/23.
- 101) European court of human rights. 2011. *OAo Neftyanaya Kompaniya Yukos v. russia*. No. 14902/04. Available online. In: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-106308>. Consultation date: 22/02/23.
- 102) European court of human rights. 2015. *Matić and Polonia d.o.o. v. Serbia (dec.)*. No. 23001/08. Available online. In: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-156133>. Consultation date: 06/01/23.
- 103) Garbarino, Carlo. 2014. "Legal Interpretation of Tax Law: Chapter 8. Legal Interpretation of Tax Law" In: *Krever, Richard (Ed). Legal Interpretation of Tax Law*. Richard Krever – Robert van Berderode editors. Bocconi, Italy. pp. 213-249.
- 104) Irish revenue commissioners. 2021. *Guide to interpreting legislation*. Part 01-00-06. Dublin, Republic of Ireland. Available online. In: <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tdm/income-tax-capital-gains-tax-corporation-tax/part-01/01-00->

06.pdf. Consultation date: 12/03/23.

- 105) Juchniewicz, Edward; STWOŁ, Małgorzata. 2017. The Principle of Resolving Doubts in Favour of Taxpayers in the Light of Polish Tax Law. In: M. Radvan (Ed.), The Financial Law towards Challenges of the XXI Century. Editorial Masaryk University. Brno, Czech Republic, pp. 305-313.
- 106) Preston, Nicola. 1990. "The Interpretation of Taxing Statutes: The English Perspective" In: Akron Tax Journal. Vol. 07, No. 02, pp. 43-59.
- 107) Reports from the verkhovna rada of ukraine (vvr). 2011. Tax
- 108) Code of Ukraine of 2011. Available online. In: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [In Ukrainian]. Consultation date: 06/03/23.
- 109) Supreme court of india. 1957. A. V. Fernandez vs. State of Kerala. AIR 1957 SC 657. Available online. In: <https://indiankanoon.org/doc/1350547/>. Consultation date: 12/03/23.
- 110) Supreme court of ireland. 2011. Dunnes Stores v. Revenue Commissioners. IESC 50. Available online. In: https://www.taxfind.ie/document/tax_cases_1269-top_doc-4017412704. Consultation date: 12/03/23.
- 111) Supreme court of the united states. 1923. United States v. Merriam.
- 112) 263 U.S. 179, 188. Available online. In: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/263/179/>. Consultation date: 01/03/23.
- 113) Supreme court of ukraine. 2020. Anonymous v. Zhilkomservice Municipal enterprise. Case no. 640/9124/19. Available online. In: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/88460805> [In Ukrainian]. Consultation date: 06/04/23.
- 114) Supreme court of ukraine. 2021. Regna Italy UA LLC v. Transcarpathian Customs of the State Customs Service. Case no. 380/671/20. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94904871> [In Ukrainian]. Consultation date: 01/02/23.
- 115) Supreme court of ukraine. 2022a. Anonymous v. Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Luhansk region. Case no. 826/15940/18. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104952027>. Consultation date: 10/03/23.

- 116) Supreme court of ukraine. 2022b. Poltava Gas and Oil Company JV v. Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Poltava region. Case no. 816/687/16. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104044775> [In Ukrainian]. Consultation date: 12/04/23.
- 117) Supreme court of ukraine. 2022c. Anonymous v. Ministry of Finance of Ukraine and others. Case no. 910/15737/20. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102736044> [In Ukrainian]. Consultation date: 01/03/23.
- 118) Supreme court of ukraine. 2022d. Electrostal-Kurakhove LLC v. Tran Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Donetsk region. Case no. 200/5932/19-a. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104094827> [In Ukrainian]. Consultation date: 12/12/22.
- 119) Gowlland-Debbas, V. and Garcia, M. 2001. *United Nations Sanctions and International Law*. Brill.
- 120) Gupta, M. *et al.*, 2021. Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS. 75–93. DOI: 10.1007/978-3-030-69221-6_7
- 121) Hinrichsen, S. 2023. World War II Reparations to the Allies. In: *When Nations Can't Default: A History of War Reparations and Sovereign Debt*. Studies in Macroeconomic History. Cambridge University Press, pp. 139-143.
- 122) Izarova, I., Hartman, Y., and Nate, S. 2023. War damages compensation: a case study on Ukraine. *F1000 Research*, 12: 1250.
- 123) Jenkins, N. 2023. *Consequences of the War in Ukraine: The Economic Fallout*. RAND Corporation.
- 124) Kalyayev, A. *et al.* 2019. Global Security Governance: Conceptual Approaches and Practical Imperatives, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, 10-11 April, Spain, Granada, 4484-

- 125) 4495.
- 126) Karpa, M. *et al.* 2021. Entrepreneurship education of the formation of the e-commerce managers professional qualities. *Int. J. Entrepreneurship*, 25(7).
- 127) Khomiuk, N. *et al.* 2020. Planning of socioeconomic development of the territories (experience of European Union). *Int. J. Management (IJM)*, 11(4): 638-646.
- 128) Klymenko, V.V. *et al.* 2016. Regional aspects of middle class development in Ukraine. *Actual Prob. of Econ.*, 4(178): 178–188.
- 129) Kostiukevych, R. *et al.* 2020. The impact of European integration processes on the investment potential and institutional maturity of rural communities. *Economics and Sociology*, 13(3): 46-63.
- 130) Kryshchanovych, M. *et al.* 2022. Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 12(4): 501-506.
- 131) Kubiniy, N. *et al.* 2021. Modeling the process of forming the safety potential of engineering enterprises. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 11(3): 223-230.
- 132) Kulikov, P. *et al.* 2022. Post-war Economy of Ukraine: Innovation and Investment Development Project. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(5): 943–959.
- 133) Kussainov, K. *et al.* 2023. Anti-corruption Management Mechanisms and the Construction of a Security Landscape in the Financial Sector of the EU Economic System Against the Background of Challenges to European Integration: Implications for Artificial Intelligence Technologies. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(1): 509-521.
- 134) Levytska, S. *et al.* 2022. A Risk-Oriented Approach in the System of Internal Auditing of the Subjects of Financial Monitoring. *Int. J. Appl. Econ., Finance and Accounting*, 14(2): 194–206.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікації у рамках наукової теми

Монографії					
№	П.І.Б.	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік)	Обсяг	П.І.Б. співавторів
1	Нехай В.В.	Digitalization to Overcome the Challenges of Customs Brokerage.	Digital Skills in a Digital Society: Requirements and Challenges. 2024. 394 p. (pp. 88-113). Scientific Center of Innovative Research. Estonia.	1,57 авт.арк	-
Разом				1,57	
Статті					
опубліковані за кордоном (вказати країну)					
2	Нехай В.В.	International migration of human resources in the conditions of geoeconomic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security.	(2024) Edelweiss Applied Science and Technology. Vol. 8, No. 6, p. 1354-1365 Brooklyn, NY 11230, USA (Scopus)	0,25 / 1,5	Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova

3	Нехай В.В.	Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Territorial	(2024). Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. Economic Affairs, Vol. 69(01), pp. 551-563, (Scopus)	0.25 / 1,5	Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov
4	Кравець О.В	Strategic Communication and Public Marketing for Territory Positioning in Ukraine: Media Engagement, Resource Utilization, and Image Formation	Contributions to Economics, 2024, Part F2295, pp. 353–373 (Scopus)	0,3/1,5	Uhodnikova, O., Oleksenko, R., Cirella, G.T., Shchetinina, T
5	Кравець О.В	Legal Consequences of Economic and Environmental Damage Caused to Ukraine by Russia	Economic Affairs (New Delhi), 2024, 69(1), pp. 565–578 (Scopus)	0,3/1,5	Byrkovych, T., Byrkovych, O., ... Baklan, O., Rybchych, I.
6	Сидоров Я.О.	Interpretation of tax law in cases involving commercial entities: Opportunities to exchange best practices in the area of corporate social responsibility regulation. .	Cuestiones Políticas. 2023. № 79. C. 734-749. URL: https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/41291 (Web of Science)	0,26/ 1,5	Zakharchenko A. ., Novoshytska V. ., Manzyuk V.
	Разом			1,36	

Фахові статті опубліковані в Україні

7	Нехай В.В.	Основні засади менеджменту мисливських господарств	(2023). Економічний дискурс, (3-4), 107–114 http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/304057	0,6	-
8	Нехай В.В.	Формування засад управління доходами та витратами мисливських господарств.	<i>Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал.</i> 1(53). Харків, 2024. С. 67 – 72 http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2285	0,25/ 0,5	Завадських Г. М.
9	Нехай В.В.	Теоретико-методичні підходи до аналізу доходів і витрат мисливських господарств України.	<i>Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).</i> Мелітополь, том 1, №50. 2024. С. 26-33 (фахове видання) URL: https://oj.tsatu .	0,3 / 0,5	Завадських Г. М.

			edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/674		
10	Агеєва І.В.	Вплив кризових ситуацій на ефективність менеджменту підприємств у глобальній економіці	<i>Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки».</i> 2024. № 9(9). С.344- http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/16815/16887	0,33/0,5	Брикайло Є.Б., Боровиков О.В.
11	Сидоров Я.О.	Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.</i> 2024. № 12. С. 01-03. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-01-03 (фахове видання)	0,3/0,5	Половинкіна Р. Ю.
12	Сидоров Я.О.	Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського	<i>Проблеми сучасних</i>	0,4/0,8	Щипанов а О. О.,

		суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у законодавстві України. .	<i>трансформацій.</i> <i>Серія: право, публічне управління та адміністрування.</i> 2024. № 14. С. 01-19. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-10 (фахове видання)		Юрченко В. В.
13	Сидоров Я.О.	Практика Європейського суду з прав людини як передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців. .	<i>Проблеми сучасних трансформацій.</i> <i>Серія: право, публічне управління та адміністрування.</i> 2025. № 15. С. 1-6. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-02 (фахове видання)	0,4/0,7	Лютіков П. С.
	Разом			3,94	
Тези доповідей опубліковані за кордоном					
14	Агеєва І.В.	Adaptation of Agile Management Methods in the Public Sector of Ukraine.	The Science of Tomorrow: Innovative	0,2/0,33	Супруненко С., Плотніченко С.

			Approaches and Forecasts. International scientific conference. Poland.2024. pp. 97-102. Futurity Research Publishing. https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2024/05/PROCEEDINGS-BOOK-The-Science-of-Tomorrow.pdf		

Тези доповідей опубліковані в Україні					
15	Нехай В.В., Агеєва І.В.	Основні акценти методики викладання дисциплін зовнішньоекономічного напрямку.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя :</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.

			ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 279-287		
16	Агеєва І.В., Нехай В.В.	Вплив цифровізації на трансформацію неформальної освіти в економічній сфері.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 21-34</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
17	Нехай В.В., Агеєва І.В.	Підходи до патріотичного виховання в освітньому процесі.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ,</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.

			2024. Вип. 27. С. 68-74		
18	Нехай В.В., Агеєва І.В.	Формування методологічного підходу до відтворення інтелектуального капіталу.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 287-294</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
19	Агеєва І.В., Нехай В.В.	Основи кейс-технології в освітньому процесі.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя :</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.

			ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 307-313		
20	Нехай В.В.	Менеджмент господарств. мисливських	<i>Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. С.46-49</i>	0,25	-
21	Агеєва І.В.	Стабілізація регіональної економіки у воєнний час: уроки минулого досвіду та стратегії адаптації.	<i>Всесвітня конференція щодо майбутніх інновацій та стійких рішень. 2024р. https://futures-proceedings.com/index.php/home/article/view/80</i>	0,25/0,33	Химич О., Клімова І.
22	Агеєва І.В.	Вплив кризових явищ на туристичну		0,12	-

		діяльність України.	<i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. 0Харьків, 5 листопада 2024 р). Харьков:ДБТУ.2024.</i>		
23	Нехай В. В.	Сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у секторі безпеки і оборони України.	<i>Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024 року, м. Запоріжжя).</i> Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 64-66	0,1 / 0,3	Рудніцький Я. Е., Рудніцька А. Ю.,
24	Кравець О. В.	Застосування математичного апарату та інтерактивних технологій при прийнятті управлінських рішень	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі	0,06 / 0,3	Єфименко Л. М., Горбова Н. А., Кукіна Н. В., Кюр

			вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)		чева Л. М.
25	Кравець О. В.	Критерії педагогічної ефективності особистісно-орієнтованих технологій навчання	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Єфименко Л. М., Горбова Н. А., Кукіна Н. В., Кюрчева Л. М.
26	Кравець О. В.	Формування компетентності службовців	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра	0,06 / 0,3	Горбова Н. А., Єфименко Л. М., Кукіна Н. В., Кюрчева Л. М.

			Моторного(31 травня 2024 р.)		
27	Кравець О. В.	Цифрова трансформація: нові виклики та можливості для економічної освіти	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Кукіна Н. В., Горбова Н. А., Кюрчева Л. М., Єфименко Л. М.
28	Кравець О. В.	Удосконалення майстерності викладача вищої школи в дистанційному режимі	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Кюрчева Л. М., Горбова Н. А., Єфименко Л. М., Кукіна Н. В.,
29	Сидоров Я.О.	Значні правочини та правочини із заінтересованістю тов: аналіз законодавчих обмежень.	Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський	0,3	-

			виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.. Запоріжжя, 2024. 250 с. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 182-189. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.tsatu.edu.ua/ep/wp-content/uploads/sites/31/zbiirka_forsay%С%86t_tdatu_2024.pdf.		
Всього тези				1,94	X
Всього				8,81	X

Список науковців:

Нехай В.В., д.е.н., доцент.



Агєєва І.В., к.е.н., доцент



Кравець О.В., к.е.н., доцент



Розуменко С.М., к.е.н., доцент



Сидоров Я. О., к.ю.н., доцент



Нікітіна Т.Р., аспірант

