УДК 005.7:061.2:331.36
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-26

Шмиголь Н.М.
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
Warsaw University of Technology, Poland
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5932-6580

Ніколова С.А.
магістр,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7934-091X

Антонюк А.А.
Collegium Civitas, Poland
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2577-5160

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МІЖНАРОДНИХ СТАЖУВАНЬ МОЛОДІ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ AIESEC)

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління процесами міжнародних стажувань молоді в громадській організації на прикладі AIESEC в Україні. Методика ґрунтується на процесному підході, аналізі даних інформаційної системи EXPA за 2023–2026 рр., методах порівняння та групування. Установлено, що заявку подає лише третина зареєстрованих осіб, підтвердження стажування отримують 14,9 %, понад чверть підтверджених стажувань скасовується до початку, а конверсія в осередках різниться від 18,0 до 60,2 %. Виявлено зміщення попиту до волонтерських програм і концентрацію 58,6 % обмінів в одній країні призначення. Запропоновано процесну модель із шести етапів, напрями її вдосконалення та систему ключових показників ефективності з базовими значеннями. Практична значущість полягає в можливості застосування результатів осередками AIESEC та іншими молодіжними організаціями.

Ключові слова: *міжнародне стажування, молодь, громадська організація, AIESEC, управління процесами, конверсія, ключові показники ефективності, наставництво.*

Shmygol Nadiia
National University Zaporizhzhia Polytechnic;
Warsaw University of Technology, Poland
Nikolova Snizhana
National University Zaporizhzhia Polytechnic
Antoniuk Anatolii
Collegium Civitas, Poland

IMPROVING THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL YOUTH INTERNSHIP PROCESSES IN A PUBLIC ORGANIZATION (THE CASE OF AIESEC)

The article addresses the problem of managing international internships for young people in public organizations, which has become especially relevant for Ukraine in the context of European integration, the war and the growing need for human capital development. The purpose of the study is to substantiate directions for improving the management of international youth internship processes in a public organization, using AIESEC in Ukraine as an example. The methodology combines the process approach with the analysis of depersonalized operational data of the EXPA information system for the period from 1 January 2023 to 30 September 2026, as well as methods of comparison, grouping and structural and logical analysis. The life cycle of an international internship was divided into six stages: attracting participants, selection and preparation, matching with a host organization, documentation, implementation and support abroad, and return with evaluation of results. Each stage was linked to the corresponding participant status in the information system. The analysis showed that the organization maintains a stable inflow of 1,143–1,249 registrations per year, but only 30–43% of registered persons submit an application, 14.9% receive a confirmed internship and only 9.8% complete the full programme cycle, while 27.2% of confirmed internships are cancelled before they start. Conversion differs more than threefold between local committees (from 18.0% to 60.2%), the share of professional programmes among applicants fell from 47.8% to 26.6%, and 58.6% of confirmed exchanges are concentrated in one destination country. Four directions of improvement are proposed: standardization of attraction and selection procedures, a digital participant journey with automated reminders, a system of pre-departure preparation and mentoring, and mandatory feedback with the Net Promoter Score. A system of key performance indicators with baseline values calculated on actual data is developed for regular monitoring. The scientific novelty lies in linking the process model of an internship with the statuses of the organization's information system, which makes it possible to quantify the stages at which participants are lost. The practical significance lies in the possibility of applying the results by AIESEC local committees and other youth public organizations to increase the quality and effectiveness of international mobility programmes.

Keywords: *international internship, youth, public organization, AIESEC, process management, conversion, key performance indicators, mentoring.*

© Шмиголь Н.М., Ніколова С.А., Антонюк А.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Міжнародні стажування стали одним із найдоступніших для молоді способів набути професійний і міжкультурний досвід ще до завершення навчання. Поряд з університетськими програмами академічної мобільності важливу роль у цій сфері відіграють громадські організації, що працюють за принципом «молодь для молоді». Найбільшою мережею такого типу є AIESEC – міжнародна неприбуткова організація, заснована 1948 р., яка діє в понад 100 країнах і територіях, співпрацює з понад 5 000 організацій-партнерів і щороку забезпечує понад 30 000 міжнародних обмінів [6]. В Україні AIESEC працює понад 30 років і щороку залучає до своєї діяльності понад 500 членів [7]. Запит української молоді на міжнародний досвід залишається значним і в умовах війни: лише в проєктах мобільності програми Еразмус+ у 2022–2025 рр. узяли участь понад 51 680 громадян України [5].

Особливість громадської організації полягає в тому, що управлінські функції в ній виконують переважно волонтери – студенти, які щороку змінюються на посадах. Це створює ризик втрати знань, нерівномірної якості послуг між осередками та залежності результатів від особистих якостей конкретних менеджерів. Повномасштабна війна додатково ускладнила умови роботи: змінилися логістика виїзду, мотивація учасників і запити партнерів. Водночас рішення щодо вдосконалення управління такими організаціями здебільшого ухвалюють інтуїтивно, без аналізу кількісних даних про те, на яких етапах і з яких причин організація втрачає учасників. Тому актуальним є поєднання процесного підходу з аналізом операційних даних організації, що відповідає й завданням державної молодіжної політики, спрямованої на розвиток потенціалу молоді та її залучення до суспільного життя [4]. У ширшому контексті цифрової трансформації економічних процесів П. Гудзь, Н. Шмиголь та співавтори (2022) розглядали цифровізацію в парадигмі відтворювального процесу. Для цього дослідження зазначена проблематика є дотичною до використання інформаційних систем для організації та аналізу діяльності, проте специфіка управління міжнародними стажуваннями потребує окремого дослідження [14].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливу модель діяльності некомерційних організацій і залежність їхньої ефективності та суспільної користі від застосовуваних механізмів управління обґрунтував В. Бабиченко [1]. Б. Копильчак і Н. Чопко запропонували адаптувати до молодіжних громадських організацій практики стратегічного менеджменту комерційних структур і переходити від послідовного до циклічного управління [2]. А. Полянська на прикладі проєктів Еразмус+ в умовах війни показала, що ефективна мобільність потребує прозорого конкурсного відбору з оприлюдненими критеріями та підтримки учасників під час переїзду й адаптації; після 2022 р. відбір повністю перейшов в онлайн-формат, а кількість заявників зменшилася, зокрема через обмеження на виїзд чоловіків призовного віку [3]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із формуванням партнерських мереж між освітніми установами, підприємствами та іншими організаціями. У праці Н. Шмиголь, Т. Пуліної та співавторів (2023) розглянуто кластерне об'єднання підприємств, освітніх і наукових установ у контексті сталого розвитку. Цей підхід становить інтерес для аналізу організаційної взаємодії в міжнародних молодіжних програмах, хоча безпосередньо процеси стажування в AIESEC у зазначеній праці не досліджувалися [13].

Серед зарубіжних праць слід виокремити дослідження Дж. Піатак і Дж. Карман, які на основі опитування волонтерів довели, що інвестиції в їх навчання підвищують утримання та готовність рекомендувати організацію, виміряну індексом NPS (Net Promoter Score) [10]. Дж. Вейнхардт, Р. Бендаравічене та І. Вінічкіте встановили, що емоційний інтелект опосередковує зв'язок між міжкультурною компетентністю та продуктивністю волонтерів за кордоном, а наставники приймаючої сторони можуть цілеспрямовано його розвивати [12]. Масштабне дослідження впливу програми Еразмус+ засвідчило, що 40 % учасників стажувань за кордоном отримали від приймаючої компанії пропозицію роботи [11]. Безпосередньо практики обміну в AIESEC як інструмент підготовки молодих лідерів проаналізувала Ж. де Паула [8].

Водночас наявні праці зосереджені переважно на університетській мобільності або на загальних питаннях менеджменту волонтерів і мають здебільшого теоретичний характер. Кількісний аналіз процесів міжнародних стажувань, які організовує молодіжна громадська організація, від реєстрації учасника до завершення програми на основі її операційних даних у вітчизняній літературі практично не представлений, що й зумовило вибір теми дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління процесами міжнародних стажувань молоді в громадській організації на прикладі AIESEC в Україні. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати результативність етапів процесу міжнародного стажування за даними AIESEC в Україні за 2023–2026 рр.; виявити етапи найбільших втрат учасників і чинники нерівномірності результатів між осередками; запропонувати інструменти вдосконалення управління та систему ключових показників ефективності з базовими значеннями для їх моніторингу.

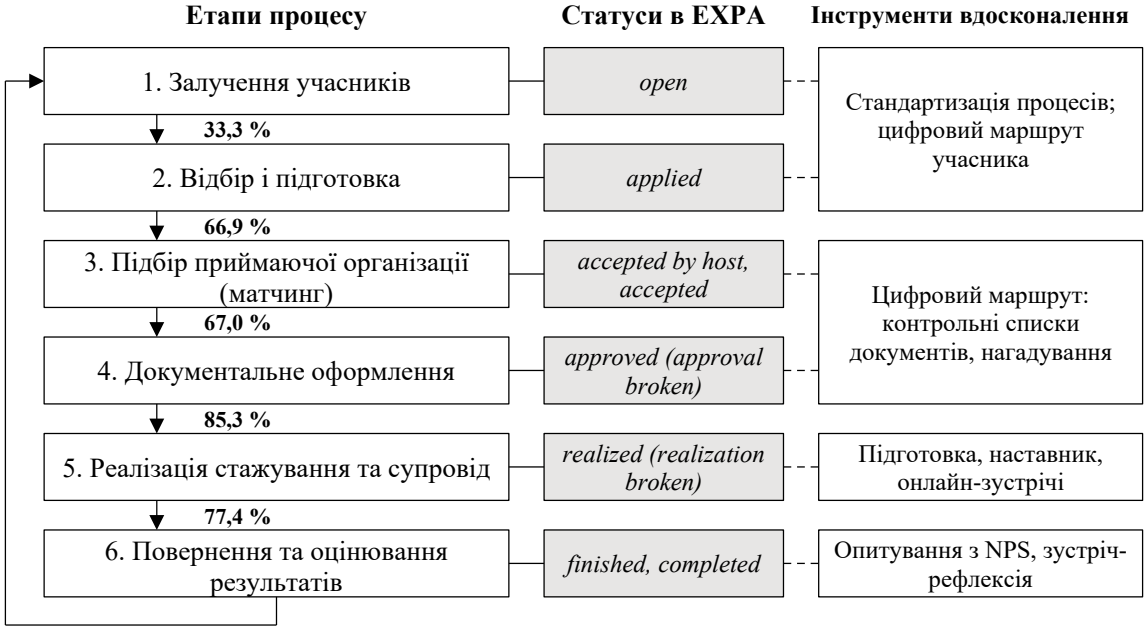
Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність AIESEC ґрунтується на трьох програмах міжнародних обмінів: Global Volunteer (волонтерські проєкти), Global Talent (професійні стажування) та Global Teacher (викладацькі стажування) [6]. Специфіка організації як об'єкта управління полягає в поєднанні трьох рівнів: міжнародного (спільні стандарти та цифрові інструменти), національного (координація програм у країні) і локального (робота осередків з учасниками та партнерами). Учасник стажування фактично взаємодіє з двома осередками: тим, що його відправляє, і тим, що приймає в іншій країні. Тому для AIESEC доцільним є процесний підхід, за якого стажування розглядається як наскрізний ланцюг етапів із чітко визначеними входами, результатами та відповідальними особами.

На основі аналізу програм організації та досліджень у сфері мобільності [3; 10; 12] нами виокремлено шість етапів життєвого циклу міжнародного стажування: 1) залучення учасників; 2) відбір і підготовка; 3) підбір приймаючої організації (матчинг); 4) документальне оформлення; 5) реалізація стажування та супровід учасника; 6) повернення та оцінювання результатів. Цим етапам відповідають статуси, у яких

учасник послідовно перебуває в інформаційній системі EXPA, що її AIESEC використовує для обліку обмінів: реєстрація (open), подання заявки (applied), прийняття кандидата приймаючою стороною (accepted by host) і погодження пропозиції (accepted), підтвердження стажування (approved), реалізація (realized), завершення (finished) і повне завершення програми з виконанням підсумкових процедур (completed); окремо фіксуються скасування після підтвердження (approval broken) і переривання стажування (realization broken). Така відповідність дає змогу оцінити результативність кожного етапу кількісно й прив'язати до нього інструменти вдосконалення (рис. 1).

Запропонована модель має циклічний характер: результати оцінювання на шостому етапі використовуються для коригування процесів залучення та відбору в наступному циклі, що узгоджується з ідеєю циклічного управління молодіжними організаціями [2]. Її ключовою відмінністю є те, що кожен етап має вимірюваний вихід у системі обліку, а отже, втрати учасників можна не лише описати, а й кількісно оцінити.

Емпіричною базою дослідження є дані системи EXPA ВМГО «АЙСЕК в Україні» двох типів: зведені показники за період з 01.01.2023 по 30.09.2026 р. у розрізі років, програм і локальних осередків, а також дані про поточні статуси 1 787 заявок, поданих з 05.01.2024 по 21.10.2026 р., які проаналізовано в агрегованому вигляді. Аналіз охоплює виїзний напрям, тобто стажування українських учасників за кордоном. Основним аналітичним показником обрано конверсію – частку учасників або заявок, які перейшли на наступний етап процесу. Оскільки оцінювання діяльності лише за кількістю реалізованих обмінів не дає змоги побачити, де саме виникають втрати, нами запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), прив'язаних до етапів життєвого циклу стажування. Їх фактичні значення для AIESEC в Україні наведено в табл. 1.



Примітка: на стрілках – частка учасників, які перейшли на наступний етап, за 01.01.2023–30.09.2026 р.

Рис. 1. Процесна модель управління міжнародним стажуванням у молодіжній громадській організації

Джерело: розроблено авторами; розрахунки за даними EXPA ВМГО «АЙСЕК в Україні»

Таблиця 1

Ключові показники ефективності процесу міжнародних стажувань та їх фактичні значення в AIESEC в Україні (виїзний напрям)

Показник	Етап	2023	2024	2025	2026*
Кількість реєстрацій, осіб	1	1 249	1 143	1 236	1 243
Кількість осіб, які подали заявки	2	435	492	440	376
Конверсія реєстрацій у заявки, %	1–2	34,8	43,0	35,6	30,2
Кількість заявок на одного заявника	2–3	1,54	1,36	1,33	1,50
Частка заявок, прийнятих приймаючою стороною, %	3	37,9	53,4	59,6	46,3
Частка програм Global Talent і Global Teacher серед заявників, %	3	47,8	33,7	27,3	26,6
Частка підтверджених стажувань, скасованих до початку, %	4	27,2**			
Частка перерваних стажувань, %	5	6,3**			
Частка стажувань, завершених повним циклом, %	6	70,8**			

** 2026 р. – за січень–вересень.*

*** Розраховано за поточними статусами заявок, поданих з 05.01.2024 по 21.10.2026 р.*

Джерело: розраховано авторами за даними EXPA ВМГО «АЙСЕК в Україні»

Дані табл. 1 свідчать, що щорічно в системі реєструється стабільна кількість потенційних учасників – від 1 143 до 1 249 осіб, причому за дев'ять місяців 2026 р. реєстрацій (1 243) уже більше, ніж за весь 2025 р. (1 236). Водночас хоча б одну заявку подають лише 30–43 % зареєстрованих, а у 2026 р. конверсія знизилася до мінімального за період значення – 30,2 %. Отже, зростання залучення не супроводжується відповідним зростанням кількості заявників, а основні втрати виникають на межі першого і другого етапів, коли зацікавлена особа вже зареєструвалася, але не отримала своєчасної консультації чи не визначилася з програмою.

Частка заявок, прийнятих приймаючою стороною, зросла з 37,9 % у 2023 р. до 59,6 % у 2025 р., що свідчить про підвищення якості підбору пропозицій, однак у 2026 р. знизилася до 46,3 %. Одночасно відбулася суттєва зміна структури попиту: частка професійних програм Global Talent і Global Teacher серед заявників скоротилася з 47,8 до 26,6 %, а волонтерська програма Global Volunteer стала домінантною (73 % заявників у 2025–2026 рр.). Це може свідчити як про переорієнтацію учасників на коротші й доступніші програми в умовах війни, так і про недостатню базу партнерів для професійних стажувань. Наскрізну воронку процесу за весь досліджуваний період відображено на рис. 2.

З 4 870 зареєстрованих осіб заявку подали 1 621 (33,3 %), приймаюча сторона прийняла 1 084 (22,3 %), підтвердження стажування отримали 726 (14,9 %), розпочали стажування 619 (12,7 %), а повністю завершили програму з виконанням підсумкових процедур 479 осіб (9,8 %). Отже, дві третини потенційних учасників організація втрачає ще до першої заявки, а на етапах матчингу та підтвердження стажування – ще приблизно по третині (рис. 1).

Аналіз поточних статусів заявок, поданих з 05.01.2024 по 21.10.2026 р., дає змогу оцінити втрати на завершальних етапах. Із 1 787 заявок 760 (42,5 %) було відхилено, а 163 (9,1 %) – відкликано самими заявниками. Із 835 заявок, за якими стажування було підтверджено, 227 (27,2 %) скасовано ще до його початку, тобто на етапі документального оформлення та підготовки до виїзду. Із 510 стажувань, що розпочалися, 32 (6,3 %) перервано, а серед тих, що вже закінчилися, повний цикл із підсумковими процедурами завершено лише в 70,8 % випадків. Отже, майже кожен третій учасник не проходить етап підсумкового оцінювання, і організація втрачає зворотний зв'язок саме тоді, коли він найцінніший для коригування процесів.

Географія стажувань характеризується високою концентрацією: із 608 стажувань, які отримали підтвердження та не були скасовані, на Туреччину припадає 356 (58,6 %), а разом з Італією (55), Грецією (54), Шрі-Ланкою (26) і Румунією (25) – 84,9 %. Така залежність від одного напряму створює ризик для всієї системи в разі зміни візових, безпекових чи логістичних умов у країні-партнері. Другою ключовою проблемою є нерівномірність результатів між осередками (рис. 3).

Конверсія реєстрацій у заявки коливається від 18,0 % у Чернівцях до 60,2 % у Вінниці, тобто різниться більш ніж утричі при середньому по Україні значенні 33,3 %. Показово, що найбільші за обсягом залучення осередки – Київ, Львів і Харків, на які припадає 69,6 % усіх заявок на виїзд, мають конверсію на рівні середнього або нижче (30,4–35,3 %). Це може свідчити про те, що у великих осередках частина потенційних учасників залишається без своєчасного супроводу через навантаження на менеджерів, а в менших результат значною мірою залежить від особистих якостей конкретних волонтерів. Крім того, у системі обліку чотири осередки позначено як закриті (Запоріжжя, Полтава, Суми, Ужгород), а ще кілька мають поодинокі реєстрації, що вказує на проблему наступності управління в умовах щорічної ротації кадрів.

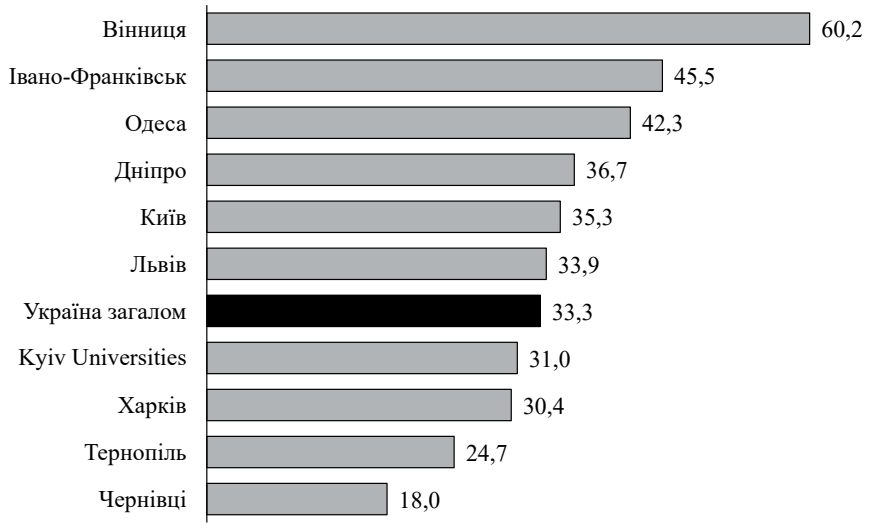
Окремо слід відзначити ризики воєнного часу. Обмеження на виїзд для частини молоді та ризик неповернення – за словами заступника міністра освіти і науки України, до 17 % студентів-чоловіків, які виїхали за програмами академічної мобільності, не повернулися вчасно [9], – вимагають ретельнішого відбору та гнучкості форматів. Позитивною тенденцією є відновлення вхідного напряму: кількість іноземців, які подали заявки на волонтерські проєкти в Україні, зросла з нуля у 2023 р. до 96 осіб у 2024 р. і 222 осіб у 2025 р.. Розвиток приймання іноземних волонтерів і проєктів усередині країни дає змогу зберегти міжкультурний досвід для тих, хто не може виїхати.

Результати аналізу дають змогу визначити чотири напрями вдосконалення управління. Перший – стандартизація процесів на етапах залучення та відбору: єдині для всіх осередків регламенти, нормативний час першого контакту із зареєстрованою особою, сценарії



Рис. 2. Воронка процесу міжнародних стажувань AIESEC в Україні (виїзний напрям) за 01.01.2023–30.09.2026 р., осіб

Джерело: розраховано авторами за даними ЕХРА ВМГО «АЙСЕК в Україні»



Примітка: наведено осередки з кількістю реєстрацій понад 90 осіб за період.

Рис. 3. Конверсія реєстрацій у заявки за локальними осередками AIESEC в Україні (виїзний напрям) за 01.01.2023–30.09.2026 р., %

Джерело: розраховано авторами за даними EXPA ВМГО «АЙСЕК в Україні»

консультацій і шкала оцінювання кандидатів. Розрив конверсії між осередками більш ніж утричі свідчить, що поширення практик найрезультативніших осередків є найшвидшим резервом зростання. Такий підхід відповідає висновку А. Полянської щодо необхідності прозорого відбору з оприлюдненими критеріями [3] і зменшує залежність результату від конкретного менеджера.

Другий напрям – цифровізація шляху учасника: «маршрут учасника» від реєстрації до повернення з автоматичними нагадуваннями про наступні кроки, контрольними списками документів і єдиним каналом комунікації. Оскільки дві третини зареєстрованих не доходять до подання заявки, автоматизований супровід саме на цьому відрізку має найбільший потенційний ефект: за збереження рівня залучення 2025 р. підвищення конверсії лише до рівня 2024 р. (43,0 %) дало б понад 90 додаткових заявників на рік. Контрольні списки документів і нагадування не менш важливі на етапі оформлення, адже понад чверть підтверджених стажувань (27,2 %) скасовується ще до їх початку.

Третій напрям – підготовка, наставництво та супровід. Результати Дж. Вейнхардт та співавторів свідчать, що мотивація й ґрунтовна підготовка безпосередньо пов'язані з продуктивністю волонтерів за кордоном [12]. Пропонуємо обов'язковий передвиїзний семінар (міжкультурна адаптація, очікування приймаючої сторони, правила безпеки), закріплення за кожним учасником наставника з числа тих, хто вже пройшов стажування, а також щонайменше дві планові онлайн-зустрічі – на першому тижні та в середині терміну стажування. Метою цих заходів є зниження частки перерваних стажувань, яка нині становить 6,3 %.

Четвертий напрям – система зворотного зв'язку та оцінювання. Дослідження Дж. Піатак і Дж. Карман показує, що навчання та відчуття включеності підвищують готовність волонтерів залишатися в організації й рекомендувати її іншим [10]. Тому після завершення стажування доцільно проводити структуроване опитування з визначенням індексу NPS і зустріч-рефлексію, а виконання цих процедур зробити обов'язковою умовою закриття програми. Це дасть змогу підвищити частку програм, завершених повним циклом, з нинішніх 70,8 %. Учасники, які позитивно оцінили досвід, можуть ставати наставниками й амбасадорами програм, що формує замкнений цикл розвитку людських ресурсів AIESEC.

Систему KPI, наведену в табл. 1, доцільно доповнити показниками, які не відображено в аналізованих даних: середньою тривалістю матчингу (кількість днів від подання заявки до підтвердження стажування), індексом NPS (частка промоутерів мінус частка критиків) і часткою учасників, які після повернення стали наставниками або членами організації. Поєднання конверсійних показників із показниками завершеності та задоволеності дає змогу виявити ситуації, коли осередок збільшує кількість учасників коштом якості супроводу. Щоквартальний аналіз цих даних на національному рівні допоможе поширювати кращі практики між осередками та цілеспрямовано навчати менеджерів. Такий підхід узгоджується з ідеєю циклічного управління, яку обстоюють Б. Копильчак і Н. Чопко [2], адже результати кожного циклу стажувань стають вихідними даними для вдосконалення наступного.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки. По-перше, AIESEC в Україні зберігає стабільний рівень залучення (1,1–1,2 тис. реєстрацій на рік), однак результативність процесу є низькою: до подання заявки доходить третина зареєстрованих, до підтвердження стажування – 14,9 %, а повністю завершують програму 9,8 %. По-друге, найбільші втрати виникають на етапах залучення й відбору, понад чверть підтверджених стажувань скасовується до початку, а конверсія осередків різниться більш ніж утричі, що зумовлено щорічною ротацією волонтерів-менеджерів і відсутністю єдиних стандартів. По-третє, структура попиту зміщується в бік волонтерських програм, а географія стажувань сконцентрована на одному напрямі, що створює додаткові ризики. По-четверте, удосконалення управління варто здійснювати за чотирма напрямами: стандартизація процесів, цифровізація

шляху учасника, підготовка й наставництво, зворотний зв'язок і оцінювання.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що удосконалено процесну модель управління міжнародними стажуваннями в молодіжній громадській організації, яка, на відміну від наявних підходів, пов'язує шість етапів життєвого циклу стажування зі статусами інформаційної системи обліку та дає змогу кількісно визначати етапи втрат учасників; набула подальшого розвитку система ключових показників ефективності, що поєднує конверсійні показники, показники структури програм і завершеності стажувань та, на відміну від оцінювання лише за кількістю обмінів, має розраховані на фактичних даних базові значення для моніторингу.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі причин втрат учасників між реєстрацією та поданням заявки, оцінюванні ефекту від запровадження запропонованих інструментів у пілотних осередках і розробленні методики оцінювання соціального ефекту міжнародних стажувань.

Конфлікт інтересів: Шмиголь Н.М. є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з авторами. Шмиголь Н.М. не брала участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабиченко В. Є. Удосконалювання механізму управління некомерційними організаціями в умовах трансформації економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2010. Вип. 30. С. 60–63. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7379

2. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. *Проблеми економіки.* 2020. № 1 (43). С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97

3. Полянська А. С. Особливості управління проєктом «Міжнародна академічна мобільність» Програми Еразмус+ в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування.* 2023. № 1 (103). С. 56–63. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-56-63

4. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20

5. Про програму Європейського Союзу Еразмус+ 2021–2027 в Україні / Національний офіс Еразмус+ в Україні. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/07/overview-2021-2026_short_july_ukr.pdf

6. AIESEC. About us. URL: https://aiesec.org/about-us

7. AIESEC в Україні : офіційний сайт. URL: https://aiesec.ua/

8. e Paula J. N. Argonautas da liderança: práticas de intercâmbio em uma organização internacional de estudantes : dissertação de mestrado. Belo Horizonte : Universidade Federal de Minas Gerais, 2014. URL: https://hdl.handle.net/1843/64091

9. Education official: Up to 17% of male students on exchange programs have not returned to Ukraine on time. *Ukrinform.* 05.04.2025. URL: https://www.ukrinform.net/rubric-society/3978345-education-official-up-to-17-of-male-students-on-exchange-programs-have-not-returned-to-ukraine-on-time.html

10. Piatak J. S., Carman J. G. Unpacking the Volunteer Experience: The Influence of Volunteer Management on Retention and Promotion of the Organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs.* 2023. Vol. 9, No. 3. P. 278–296. DOI: https://doi.org/10.20899/jpna.9.3.1-19

11. Souto-Otero M., Gehlke A., Basna K. et al. Erasmus+ higher education impact study : final report. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. DOI: https://doi.org/10.2766/162060

12. Vveinhardt J., Bendaraviciene R., Vinickyte I. Mediating Factor of Emotional Intelligence in Intercultural Competence and Work Productivity of Volunteers. *Sustainability.* 2019. Vol. 11, No. 9. Art. 2625. DOI: https://doi.org/10.3390/su11092625

13. Shmygol N., Pulina T., Karpenko A., Antoniuk A., Shmygol Y. & Bielan O. (2023). Cluster Association of Enterprises, Educational Institutions, and Scientific Establishments for Sustainable Development. International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence, 519–527.

14. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O. & Cherniavska Y. (2022). Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence.

REFERENCES

1. Babychenko V. Ye. (2010). Udoskonaliuvannia mekhanizmu upravlinnia nekomertsiinymy orhanizatsiiamy v umovakh transformatsii ekonomiky [Improving the management mechanism of non-profit organizations in the conditions of economic transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika,* 30, 60–63. Available at: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7379 (in Ukrainian)

2. Kopylchak B. V. & Chopko N. S. (2020). Vdoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom molodizhnymy hromadskymy orhanizatsiiamy v Ukraini [Improvement of the system of strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine]. *Problemy ekonomiky,* 1(43), 89–97. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97 (in Ukrainian)

3. Polianska A. S. (2023). Osoblyvosti upravlinnia proiektom "Mizhnarodna akademichna mobilnist" Prohramy Erazmus+ v umovakh viiny [Management features of the Erasmus+ International Credit Mobility project in the conditions of war]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia,* 1(103), 56–63. https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-56-63 (in Ukrainian)

4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2021). Pro osnovni zasady molodizhnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 27.04.2021 № 1414-IX [On the basic principles of youth policy: Law of Ukraine No. 1414-IX of April 27, 2021]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20 (in Ukrainian)

5. Natsionalnyi ofis Erazmus+ v Ukraini. (2026). Pro prohramu Yevropeiskoho Soiuzu Erazmus+ 2021–2027 v Ukraini [About the European Union programme Erasmus+ 2021–2027 in Ukraine]. Available at: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/07/overview-2021-2026_short_july_ukr.pdf (in Ukrainian)

6. AIESEC. (n.d.). About us. Available at: https://aiesec.org/about-us

7. AIESEC v Ukraini. (n.d.). Ofitsiinyi sait [AIESEC in Ukraine. Official website]. Available at: https://aiesec.ua/ (in Ukrainian)

8. de Paula J. N. (2014). Argonautas da liderança: práticas de intercâmbio em uma organização internacional de estudantes [Master's dissertation, Universidade Federal de Minas Gerais]. Available at: https://hdl.handle.net/1843/64091

9. Ukrinform. (2025, April 5). Education official: Up to 17% of male students on exchange programs have not returned to Ukraine on time. Available at: https://www.ukrinform.net/rubric-society/3978345-education-official-up-to-17-of-male-students-on-exchange-programs-have-not-returned-to-ukraine-on-time.html

10. Piatak J. S. & Carman J. G. (2023). Unpacking the volunteer experience: The influence of volunteer management on retention and promotion of the organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 278–296. DOI: https://doi.org/10.20899/jpna.9.3.1-19

11. Souto-Otero M., Gehlke A., Basna K., Dóka Á., Endrodi G., Favero L., Humburg M., Jantoš M., Key O., Oberheidt S. & Stiburek Š. (2019). E*rasmus+ higher education impact study: Final report.* Publications Office of the European Union. DOI: https://doi.org/10.2766/162060

12. Vveinhardt J., Bendaraviciene R. & Vinickyte I. (2019). Mediating factor of emotional intelligence in intercultural competence and work productivity of volunteers. *Sustainability,* 11(9), 2625. DOI: https://doi.org/10.3390/su11092625

13. Shmygol N., Pulina T., Karpenko A., Antoniuk A., Shmygol Y. & Bielan O. (2023). Cluster Association of Enterprises, Educational Institutions, and Scientific Establishments for Sustainable Development. International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence, 519–527.

14. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O. & Cherniavska Y. (2022). Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence.

Дата надходження статті: 29.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.11.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026