

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин

**INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**
**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції
(Суми, Україна, 7 травня 2025 року)



Суми
Сумський державний університет
2025

Рецензенти:

Божкова Вікторія Вікторівна – д-р екон. наук, професор,
Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка (Україна);
Таранюк Леонід Миколайович – д-р екон. наук, професор,
Сумський державний університет (Україна)

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
(протокол № від 11 грудня 2025 року)*

International Economic Relations and Sustainable Development
М 58 (Міжнародні економічні відносини та сталий розвиток) : матеріали VI
Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 7 травня 2025 року
/ за заг. ред. Ф.О. Журавки, М. Д. Домашенко. – Суми : Сумський
державний університет, 2025. – 44с.

The collection consists of the materials from VI International Scientific Conference «International economic relations and sustainable development» of Sumy State University, which presented the results of the research carried out in different countries, in such scientific areas as international economic relations, international cooperation and economic diplomacy, economics of nature management and sustainable development, strategic directions for sustainable development providing, international economic relations impact on sustainable development and others.

For scientists, lecturers of higher education institutions, students, graduates and everybody, interested in the scientific and practical problems of modern economics.

До збірника ввійшли матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародні економічні відносини та сталий розвиток» Сумського державного університету, в яких наведені результати наукових досліджень, виконаних у різних країнах, із таких наукових напрямків, як міжнародні економічні відносини, міжнародне співробітництво та економічна дипломатія, економіка природокористування та сталого розвитку, стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку, вплив міжнародних економічних відносин на сталий розвиток та інші.

Для науковців, викладачів закладів вищої освіти, студентів, аспірантів та всіх, хто цікавиться науково-практичними проблемами сучасної економіки.

Організатори конференції:



Співорганізатори конференції:

Інноваційний університет Collegium Mazovia (м. Седльце, Польща)

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (м. Бельсько-Бяла, Польща)

Uniwersytet Opolski (м. Ополе, Польща)

Bahçeşehir University (м. Стамбул, Туреччина)

The Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences (EUAS) (м. Талін, Естонія)

Vilnius Gediminas Technical University (Вільнюс, Литва)

Vytautas Magnus University (Каунас, Литва)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| <i>Кубатко О.В., Курбатова Т.О., Сотник І.М.</i> Методологічні підходи до оцінювання впливу енергоефективності домогосподарств і відновлюваної енергетики на процеси декарбонізації | 6 |
| <i>Li Bin, Vorontsova Anna, Tarasenko Svetlana</i> Organizational factors and barriers to effective corporate strategy execution | 9 |
| <i>Tetiana Vasylieva, Inessa Yarova</i> Veterans' entrepreneurship in Ukraine: today's realities in the context of the European trajectory | 13 |
| <i>Anastasiia Teslyk, Svitlana Tarasenko, W. Duranowski</i> Entrepreneurship in Scandinavia: institutional reforms and ecosystem shifts | 15 |
| <i>Inessa Yarova</i> Sustainable and inclusive entrepreneurship in the post-war period: development and prospects | 17 |
| <i>Xiao Ming, Vorontsova Anna, Tarasenko Svetlana</i> Theoretical and applied aspects of researching business organizational culture | 19 |
| <i>Біловол А.В., Тарасенко С.В</i> Методичний підхід до прийняття логістичних рішень в діяльності міжнародної компанії за допомогою теорії ігор | 22 |
| <i>Domashenko M. D., Doluda K.Yu, Prokopenko O.V.</i> Ukraine's international economic cooperation in the context of migration challenges | 24 |
| <i>Козачук Д.О., Тарасенко С.В</i> Умови та фактори забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах глобальної конкуренції (на прикладі Південної Кореї) | 26 |

| | |
|---|----|
| <i>Домашенко М.Д., Маліженовська М.</i> Blended finance та портфельні іноземні інвестиції у контексті Сталого розвитку | 28 |
| <i>Taraniuk L., Taraniuk K., Korsakienė R., Miceikienė A.</i> Bibliometric analysis of labor migration in the implementation of the sustainable development goal No. 8: Decent Work and Economic Growth | 30 |
| <i>Домашенко М.Д., Пасько А.О.</i> Напрями забезпечення Сталого розвитку | 32 |
| <i>Медуниця Т.О., Тарасенко С.В.</i> Маркетинг інновацій тов «нова пошта» | 33 |
| <i>Мартинчук О. М.</i> Міжнародний контекст цифровізації управління бізнес-процесами | 35 |
| <i>Domashenko V.S. Zhuravka F.O. Khussainova A</i> Interactive 3D Platform as a tool for developing intercultural communication | 39 |
| <i>Журавка А.Ф., Філатова Г.П.</i> Оптимізація структури державного боргу в системі забезпечення сталого розвитку: потенціал «зелених» облігацій | 40 |

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ І ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ НА ПРОЦЕСИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ

к.е.н., доцент **Кубатко О.В.**
к.е.н., доцент **Курбатова Т.О.**
д.е.н., професор **Сотник І.М.**

Сумський державний університет, Україна

Сучасна політика у сфері енергетики спрямована на досягнення кліматичної нейтральності, підвищення енергоефективності та розвиток відновлюваних джерел енергії, що є ключовими інструментами забезпечення зеленого енергетичного переходу. У цьому контексті особливого значення набувають наукові дослідження, спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінки ефективності енергетичної політики. Враховуючи зобов'язання України щодо реалізації цілей декарбонізації, особливої уваги потребує аналіз енергетичної поведінки домогосподарств, які є одними з ключових суб'єктів енергетичного переходу.

Для моделювання рівня декарбонізації національної економіки і прогнозування факторного впливу на нього підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики в секторі приватних домогосподарств пропонується використати наступний методичний підхід:

$$CO_{2it} = F (REN_{it}; Y_{it}; LE_{it}; TEMPW_{it}; GDP_E_{it}; EC_{it}; AFF_{it}; IN_{it}; EXP_{it}; MS_{it}; PG_{it}; Op_{it}; T_t), \quad (1)$$

де CO_{2it} – показник декарбонізації національної економіки, прийнятий як викиди CO_2 на душу населення (кг) в році t ;

REN_{it} – виробництво електроенергії з відновлюваних енергетичних ресурсів в секторі приватних домогосподарств (% від загального виробництва електричної енергії) в році t ;

Y_{it} – ВВП на душу населення (дол. США) в році t ;

LE_{it} – тривалість життя (років при народженні) в році t ;

$TEMPW_{it}$ – середня температура зовнішнього повітря взимку ($^{\circ}C$) в році t ;

GDP_E_{it} – показник енергоефективності, прийнятий як ВВП на одиницю енергії (дол. США на 1 тону нафтового еквіваленту) в році t ;

EC_{it} – споживання енергії на душу населення (тонн нафтового еквіваленту) в році t ;

AFF_{it} – сільське господарство, лісове господарство та рибальство (% від ВВП) в році t ;

IN_{it} – промисловість (включаючи будівництво) (% від ВВП) в році t ;
 EXP_{it} – експорт товарів та послуг (% від ВВП) в році t ;
 MS_{it} – абоненти мобільного стільникового зв'язку (на 100 осіб) в році t ;
 PG_{it} – приріст населення (річна частка) в році t ;
 Op_{it} – ціна на нафту (USD/bbl) в році t ;
 T_t – річна бінарна змінна в році t .

Модель (1) об'єднує широкий спектр економічних, соціальних, демографічних, технологічних і кліматичних змінних, що відображають багатофакторну природу процесів декарбонізації. Розвиток відновлюваних джерел у секторі приватних домогосподарств, що врахований у показнику REN_{it} , очікувано має негативний вплив на обсяги викидів CO_2 на душу населення, оскільки підвищення частки «чистої» енергії сприяє декарбонізації. Показник енергоефективності (GDP_E_{it}) відображає продуктивність використання енергоресурсів: зростання ВВП на одиницю енергії корелює зі зниженням питомих викидів та посиленням стійкості енергосистеми.

Соціально-економічні змінні, зокрема питомий ВВП (Y_{it}) та очікувана тривалість життя (LE_{it}), характеризують рівень добробуту й розвиток людського капіталу, що визначає здатність економіки інвестувати у низьковуглецеві технології. Питоме енергоспоживання (EC_{it}) та ціни на ключові енергоресурси (Op_{it}) мають потенційно амбівалентний ефект: зростання енергоспоживання веде до збільшення викидів, тоді як високі ціни на викопне паливо стимулюють перехід до відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності.

Галузева структура національної економічної системи (AFF_{it} , IN_{it}) визначає енергетичну й вуглецеву інтенсивність економіки: вища частка промисловості чи видобувних секторів зазвичай асоціюється з більшими викидами, тоді як домінування сектору послуг або знаннево-орієнтованих галузей – із їх зменшенням. Зовнішньоекономічна відкритість (EXP_{it}) та рівень технологічної інфраструктури (MS_{it}) можуть опосередковано підтримувати декарбонізацію шляхом імпорту інновацій та залучення інвестицій у «зелені» технології. Демографічні (PG_{it}) та кліматичні ($TEMPW_{it}$) фактори формують сезонний і довгостроковий попит на енергоресурси.

Таким чином, модель (1) дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок ключових детермінант, де підвищення енергоефективності (GDP_E_{it}) та збільшення частки відновлюваної енергетики (REN_{it}) виступають основними рушіями декарбонізаційних змін та водночас інструментами пом'якшення енергетичної бідності населення.

Застосування запропонованого методичного підходу для України істотно ускладнюється умовами повномасштабної війни. Прямий збір

статистичних даних обмежений через ризики для енергетичної безпеки, масштабні руйнування житлового сектору та процеси внутрішньої міграції. Водночас використання адаптованих підходів є необхідним для побудови на їх основі ефективної енергетичної політики у побутовому секторі, яка забезпечуватиме поступову декарбонізацію домогосподарств відповідно до національних цілей та міжнародних зобов'язань.

З огляду на зазначене, в умовах обмеженого доступу до статистичної інформації, як індикатор енергоефективності може бути використаний ВВП на одиницю енергії, а середні світові ціни на сиру нафту – як орієнтовний індикатор вартості енергоносіїв. Хоча цей підхід не забезпечує абсолютної точності, він дозволяє зберігати порівнянність динамічних рядів і будувати моделі, що відображають основні тенденції (Li et al., 2022).

Таким чином, адаптовану модель декарбонізації можна праставити наступним чином:

$$CO_{2t} = \alpha_0 + \alpha_1 GDP_pc_t + \alpha_2 GFCF_t + \alpha_3 EXU_t + \alpha_4 CRO_t + \alpha_5 REN_t + \alpha_6 GDP_E_t + v_t, \quad (2)$$

де CO_{2t} – викиди CO_2 на душу населення (кг) у році t ;

GDP_E_t – ВВП на одиницю енергії (дол. США на 1 кг нафтового еквівалента) у році t ;

CRO_t – середні ціни на сиру нафту (USD/bbl) у році t ;

α_0 – постійний член (cons);

$\alpha_1, \dots, \alpha_5$ – коефіцієнти регресії моделі;

v_t – збурення регресії.

Отже, за умов війни та обмеженого доступу до статистичних показників застосування адаптованих методичних підходів стає ключовим інструментом для формування доказової бази енергетичної політики. Це дає змогу оцінювати вплив підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики у секторі приватних домогосподарств на процеси декарбонізації навіть за умов воєнних викликів.

Публікація підготовлена у рамках виконання наукового проєкту «Розроблення економічних механізмів підвищення енергоефективності та сталого розвитку відновлюваної енергетики у домогосподарствах України» (№ д/р 0122U001233), який фінансується Національним фондом досліджень України.

1. Li Rui, Xin Ying, Sotnyk I., Kubatko O., Almashaqbeh I., Fedyna S., Prokopenko O. (2022). Energy poverty and energy efficiency in emerging economies. *International Journal of Environment and Pollution (IJEP)*, 69, No. 1/2. <https://doi.org/10.1504/IJEP.2021.125188>.

ORGANIZATIONAL FACTORS AND BARRIERS TO EFFECTIVE CORPORATE STRATEGY EXECUTION

Li Bin, student of Department of
Economics, Entrepreneurship and Business Administration

Vorontsova Anna, PhD in Economics
Senior Research Fellow,

Tarasenko Svetlana, PhD in Economics,
Associate Professor, Senior Lecturer,
Department of International Economic Relations,
Sumy State University

The implementation of corporate strategy is a complex and multidimensional process, which is often accompanied by difficulties at the organizational level. Even with careful strategic planning, many companies fail at the implementation stage. This indicates the presence of systemic barriers in the internal environment of the enterprise. Although the strategy is designed to simplify the understanding of external conditions and facilitate the implementation of tasks, its effectiveness largely depends on the ability of the organization to adapt to changes (Pindelski & Mrówka, 2011).

Therefore, for the successful implementation of corporate strategy, its qualitative formulation is not enough, it is also important to create appropriate conditions for its implementation in organizational practice. In this context, there is a need to identify and understand the main factors that contribute to the effective transformation of strategic ideas into specific results. According to Holm, Kringelum and Anand (2025), such factors are managerial and organizational levers that form the basis for strategic coherence and coordination of actions at all levels of management.

Management levers include knowledge, skills, leadership qualities and mental attitudes of managers, which determine their ability to adapt to changes, accept strategic challenges and ensure effective communication in the process of strategy implementation. At the same time, organizational levers include structural, procedural and resource elements, such as management systems, organizational structure, resource allocation, internal procedures and culture (Holm et al., 2025). The interaction of these levers creates conditions for effective implementation of the strategy, reduces the risks of its failure and contributes to the achievement of the long-term goals of the organization.

Ensuring effective strategy implementation involves creating internal organizational conditions that allow transforming strategic intentions into specific actions and results. This requires not only the availability of appropriate resources and competencies, but also coherence between key elements of the organizational

system. One approach that allows for a comprehensive assessment of such coherence is the 7S model, developed by McKinsey & Company [**Error! Reference source not found.**]. It allows analyzing the extent to which an organization’s strategy is supported by its structure, processes, culture, and management practices, which are critical for achieving strategic goals (Demir & Kocaoglu, 2019).

The 7S model encompasses seven interrelated elements: strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills. It is important that the model does not divide these elements into primary and secondary – they all have equal weight and must be coordinated with each other. According to Teece (2018), the 7S model is particularly valuable during periods of organizational change, as it provides a framework for ensuring that all internal elements evolve in harmony. Successful implementation of the strategy is possible only if the strategic goals are supported by an appropriate organizational structure, effective management systems, an appropriate level of personnel competence, and cultural values that promote change.

Within the framework of the integrated strategic approach proposed by David F. (2011), strategic planning involves a comprehensive analysis of both the internal environment of the organization and the external conditions of its functioning. Such analysis allows the formation of substantiated alternative strategies that correspond to the mission and vision of the company. Table 1 summarizes the main groups of factors that should be considered at the stage of strategic analysis.

Table 1. Key internal and external organizational factors influencing strategy execution (David, 2011).

| Internal Factors | External Factors |
|---|---|
| 1. Cultural (values, norms, organizational culture) | 1. Economic (inflation, GDP, unemployment) |
| 2. Managerial (planning, organizing, motivating, staffing, controlling) | 2. Social, cultural, demographic, and natural environment |
| 3. Marketing (customer analysis, selling, pricing, distribution, market research) | 3. Political, governmental, and legal |
| 4. Financial and accounting (accounting, financial analysis, cost management) | 4. Technological (innovation, digitalization) |
| 5. Production and operations (processes, capacity, inventory, workforce, quality) | 5. Competitive (market structure, competitor positioning) |
| 6. R&D (innovation, product development) | |
| 7. Management Information Systems (decision support, process automation) | |

Based on the research of Pindelski & Mrówka (2011), Table 2. summarizes the main organizational barriers that may hinder the effective implementation of the strategy. They include problems related to unclear strategy formulation, inadequate methods of its translation, weak communication, ineffective motivation, lack of resources, lack of control and ignoring changes in the external environment.

Table 2. Key barriers to strategy implementation (Pindelski & Mrówka, 2011)

| Barrier | Description |
|--------------------------|--|
| Unclear strategy | The strategy is formulated in vague or ambiguous terms; goals are unclear or contradictory, making implementation difficult. |
| Improper methods | Inappropriate methods are used to translate vision into actionable goals; guidelines for execution are unclear or missing. |
| Lack of communication | Ineffective or insufficient communication; no verification of whether employees understand the strategic message. |
| Improper motivation | Motivation systems are misaligned with strategic objectives and do not support goal achievement. |
| Insufficient resources | Poor selection, allocation, or combination of resources, hindering effective task execution. |
| Lack of control | Absence of monitoring systems for tracking progress; lack of support for employees during implementation. |
| Ignoring the environment | The strategy does not adapt to changes in the external environment, reducing its relevance and effectiveness. |

One of the primary obstacles is an unclear strategy, where vague or contradictory goals create confusion and impede implementation. Improper methods further complicate execution when strategic visions are not translated into actionable steps. A lack of communication exacerbates the issue, as employees may not fully understand or align with the strategic direction. Additionally, improper motivation systems that do not support strategic objectives can lead to disengagement and underperformance. Insufficient resources, whether due to poor allocation or lack of availability, limit the organization's ability to carry out tasks effectively. The absence of control mechanisms means progress is not adequately monitored, and employees lack the necessary support during implementation. Finally, ignoring the external environment results in strategies that are misaligned with current market conditions, reducing their relevance and impact. Together, these barriers highlight the complexity of strategy execution and the need for a holistic, well-coordinated approach.

Kaplan and Norton (2000) argue that less than 10% of strategies are implemented successfully, and the reasons for this lie not in the content of the strategies, but in the fundamental flaws in the process of their implementation. In

particular, they include the following key barriers that prevent the effective implementation of the strategy in organizations:

- the vision barrier, when only a small part of the employees understand the strategy;
- the managerial barrier, which is manifested in the lack of systematic discussion of the strategy at the top management level;
- the resource barrier, when budgeting is not related to strategic priorities;
- personnel barrier, when the incentive system does not support strategic goals.

Instead, the Balanced Scorecard is proposed as a tool to overcome these barriers by translating the strategy into measurable goals, ensuring its understanding at all levels of the organization, aligning resources with strategic priorities and creating conditions for organizational learning (Kaplan & Norton, 2000). Thus, this approach is aimed at integrating the strategy into everyday management practice, which allows to increase the effectiveness of its implementation.

Thus, the effective implementation of a corporate strategy largely depends on internal organizational factors that can both facilitate the implementation of strategic goals and create significant barriers. Among the key factors influencing the implementation of the strategy, it is worth highlighting the organizational structure, management system, corporate culture, level of communication, staff motivation and leadership. Mismatch between strategy and structure, weak coordination between departments, resistance to change or insufficient support from management can significantly complicate the implementation of even a well-developed strategy. In addition, the lack of clear control and feedback mechanisms often leads to a loss of strategic focus..

1. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education, Inc.
2. Demir, E., Kocaoglu, B., (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.9, p.114-119.
3. Holm, C.G., Kringelum, L. & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Pindelski, M., & Mrówka, R. (2011). Barriers of Making Business Strategy Work. *Business Systems and Economics*, 1(1), 38–49.

6. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

VETERANS' ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: TODAY'S REALITIES IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN TRAJECTORY

Tetiana Vasylieva, Prof.
Sumy State University, Ukraine
Inessa Yarova, As.Prof.
Sumy State University, Ukraine

Veteran's entrepreneurship in a state of war is an effective tool for the social rehabilitation of veterans, which positively contributes to their 'return' to civilian life and improves the economy of our country as a whole. It is thanks to such qualities of veterans as self-discipline acquired during combat operations, mutual trust, and an active life position that prospects for creating their own veteran businesses are emerging. When studying the issue of veteran entrepreneurship in all its possible aspects, it is important to remember that we are always talking about business as a mechanism for socialisation. First of all, in the initial stages, this will concern business education and additional competitive advantages; mentoring and the willingness of representatives of large and medium-sized businesses to provide guidance to veteran entrepreneurs; professional associations, their goals, mechanisms of operation, and significance for veterans themselves.

Support for veteran businesses is seen by the authorities as one of the tools for implementing the Strategy for the Transition of Military Personnel from Military Service to Civilian Life, which is being developed by the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. According to preliminary estimates, after victory, the number of combatants will exceed 3 million people – about 10% of the total population of Ukraine. Therefore, the number of veteran entrepreneurs may increase significantly. In the near future, the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine aims to become a 'hub' that will moderate the process of forming a new state veteran policy. After transitioning from a military career to civilian life, defenders should have the opportunity to become Warriors of Restoration.

Supporting and developing veterans' initiatives and veterans' businesses is one of the key priorities of the Ministry of Veterans Affairs. Two aspects are important in this regard: legislative and practical. The legislative component consists of a draft law that establishes a number of concepts and categories for the first time. Practical initiatives relate to the introduction of appropriate financial instruments that would provide an impetus for the development of veteran businesses. The idea of establishing veteran entrepreneurship can be implemented

through the synergy of the state, represented by the government, and business. The government is particularly focusing on veteran businesses in the agricultural sector and the agro-industrial complex. To date, there are already a number of successful practical cases from the Ukrainian Veterans Fund. The Ministry of Veterans Affairs of Ukraine is systematically addressing the issue of transitioning military personnel who have returned from the front with physical injuries from a military career to a professional civilian one, with a focus on functions that integrate them into the personnel structure of the Ministry of Defence of Ukraine and military departmental structures of state bodies in the security sector. This transition includes full support, from recruitment to the civil service to full integration into the structure, with the acquisition of all the necessary competencies to perform official duties in a civilian position.

In addition, a number of institutions are implementing projects, with government support, to restore the mental health of military personnel and improve their psychological resilience when returning to everyday civilian life. Since 2023, Ukraine has continued to implement a number of initiatives and measures aimed at providing urgent support for the development of competencies and psychological resilience among military personnel, as well as building a comprehensive and ‘in-depth’ systemic psychological support in Ukraine's security and defence sector. In parallel with these initiatives, in 2022, expert assistance was introduced in several areas, namely veteran business and the development of veteran entrepreneurship in Ukraine, which creates a so-called commercial front to support Ukraine's economy based on European values of solidarity economy.

By establishing veteran businesses in Ukraine, the government aims to encourage the registration of sole proprietorships, legalise businesses, increase tax revenues to the state budget, strengthen Ukraine's economy, increase the number of self-employed persons and hired employees, and reduce unemployment and shadow employment.

Veteran's entrepreneurship in Ukraine is unique in that it is being implemented during wartime. Ukrainian veteran businesses face a number of economic, institutional and social challenges. In 2025, our country's government will face an ambitious task: to develop high-quality, effective state and local policies to support the establishment and development of veteran entrepreneurship in all sectors of the national economy. To date, expert assistance has already been introduced for veteran businesses in Ukraine with the aim of integrating veterans who have returned from the front into civilian life. Veteran business is about consistency and stability. It is also worth remembering that this type of business has not moved abroad but remains in Ukraine. In the post-war period, it is necessary to accelerate the development of veteran, women's, youth and social entrepreneurship in various sectors of the national economy based on European values of solidarity economy.

*The study was undertaken with the support and in the framework of educational and scientific research - Jean Monnet (Module) 101176585 – IVERES4U - ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH «Inclusive and Veterans Entrepreneurship: Ukraine's Post-War Recovery based on European Values of Solidarity Economy» EU Programme Erasmus+.

ENTERPRENEURSHIP IN SCANDINAVIA: INSTITUTIONAL REFORMS AND ECOSYSTEM SHIFTS

Student, **Anastasiia Teslyk**
Sumy State University
Senior Lecturer, **Svitlana Tarasenko**
Sumy State University
Adjunkt, **W.Duranowski**
Opole University, Poland

Over the past decades, the Nordic countries have redefined their economic identity by placing entrepreneurship and innovation at the core of national development strategies. Sweden, Denmark, and Norway implemented multi-level reforms aimed at fostering inclusive growth, enhancing digital capacity, and stimulating startup culture.

Sweden's trajectory reflects a blend of regulatory liberalization and social safeguards. In particular, Sweden reduced the corporate tax rate from 60% to 20.6% in 2021. This made the country attractive to investors and startups. In addition, the business registration procedure was simplified. It takes less than a week now. Sweden actively funds innovation through the national agency Vinnova, which supports research and development. Stockholm is considered the European Silicon Valley due to its high number of startups per capita. Collaboration between universities, businesses, and the government plays a significant role, creating a strong triple-helix model of innovation development. The Swedish labor market is flexible yet protected, which promotes high labor mobility. Programs for women entrepreneurs and youth are also supported. The reforms have been accompanied by the digitalization of public services, particularly through online business registration platforms. Importantly, the culture of entrepreneurship is integrated into societal values. Entrepreneurship is seen as a prestigious path for realizing innovative ideas. The state supports sustainable development and green entrepreneurship. Specialized hubs are being created for environmentally responsible startups. Institutional and ecosystem changes have occurred gradually, following a path of evolutionary modernization (European, 2023).

Flexible labor relations, employer tax relief, and streamlined digital services supported the emergence of globally recognized ventures like Klarna and Spotify. Strategic public investment in R&D exceeding 3% of GDP further positioned Sweden as a frontrunner in green and fintech sectors (Sweden.se, 2024).

Norway pursued diversification through state-led innovation support, notably via Innovation Norway, which funds startups and green business solutions (Innovation Norway, 2024). Efforts also targeted entrepreneurship in rural areas, combining digitalization and social protection to reduce risks and broaden access.

Denmark prioritized ease of doing business and international openness. It applies the “flexicurity” model, which combines hiring flexibility with reliable social support, and this has significantly influenced the development of entrepreneurship. Employers can easily adapt company structures to market needs, while employees have income security in case of job loss. This reduces risks and encourages people to start their own businesses. The government implemented deregulation reforms, simplifying business procedures. The online platform Virk.dk allows businesses to be registered within just a few hours. An effective infrastructure of accelerators has been developed, such as Copenhagen Fintech, which supports startups at early stages. Universities actively participate in entrepreneurial education and incubation. A key component is state support provided through the Danish Business Authority (OECD, 2023). The Startup Denmark program encourages foreign-led innovation (Danish Business Authority, 2024). Environmental policies, such as the 2050 carbon-neutrality goal, also contribute to a favorable climate for sustainable enterprises (Klimarådet, 2024).

Notably, Sweden and Denmark emphasize regional development. Through infrastructure upgrades, tax incentives, and local training programs, they have reduced urban migration and activated rural business potential (Nastase & Lucaci, 2018).

Compared to models in Germany and Canada, where support is often financial or institutional, the Nordic model’s strength lies in its integrative nature, merging innovation policies with inclusive social frameworks.

1. Danish Business Authority. (2024). *Startup Denmark*. <https://danishbusinessauthority.dk/start-denmark>
2. European Commission. (2023). *Sweden: Innovation-driven entrepreneurship*. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/entrepreneurship-sweden_en
3. Innovation Norway. (2024). *We give local ideas global opportunities*. <https://en.innovasjon Norge.no/>
4. Klimarådet. (2024). *Denmark's climate transition towards 2050*. <https://klimaraadet.dk/en/analysis/denmarks-climate-transition-towards-2050>

5. Nastase, C., & Lucaci, A. (2018). Rural entrepreneurship in the Nordic countries. *USV Annals of Economics and Public Administration*, 18(2), 7–16.
6. OECD. (2023). *Entrepreneurship policies in Denmark*. <https://www.oecd.org/denmark/entrepreneurship-denmark.htm>
7. Sweden.se. (2024). *Research in Sweden: Investment in research pays off*. <https://sweden.se/work-business/study-research/research-in-sweden>

SUSTAINABLE AND INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE POST-WAR PERIOD: DEVELOPMENT AND PROSPECTS

Inessa Yarova, As.Prof.
Sumy State University, Ukraine

Ensuring sustainable and inclusive entrepreneurship development involves creating real opportunities for maximum productive employment and self-fulfilment, meeting the needs of both individuals and society as a whole. The key challenges for Ukraine's modern economy as a result of the full-scale Russian-Ukrainian war are a decline in production, mass internal and external migration of the population and rising unemployment, large-scale destruction of production and social infrastructure, a decline in exports, etc.

Conducting business activities during martial law is a very difficult process, but it is extremely necessary both for business entities and for the state economy. It is important to note the high level of risk and instability of income in business activities due to dependence on external factors: the political situation, changes in legislation; limited sources of financing and difficulties in obtaining credit resources; frequent underutilisation of fixed assets and the high cost of their restoration; significant dependence of business entities on the state, competitors, large companies, etc. In particular, the main problems faced by business entities are as follows: a reduction in markets for products and services due to the migration of the population abroad or to regions of Ukraine that are far from the front line and have more favourable living conditions; decline in the population's purchasing power due to a reduction in income against a backdrop of inflation and rising unemployment; rising energy costs for businesses.

An important way to ensure sustainable and inclusive entrepreneurship development is to significantly expand social and veteran entrepreneurship.

The goal of sustainable and inclusive development of entrepreneurship in the context of post-war reconstruction is to ensure the restoration and self-development of economic systems by stimulating the development of entrepreneurial activity at the local level, and the main principles should be:

sustainability; self-reproduction; self-sufficiency; urgency of change; subsidiarity and decentralisation; flexibility. Undoubtedly, the state is obliged to invest its resources primarily in the restoration and development of the necessary critical infrastructure of the regions. This includes transport networks, logistics centres and information networks, which will significantly contribute to the growth of inclusive entrepreneurship. Without such investments, the development of both individual regions and the national economy as a whole will be impossible. In turn, the sustainable and inclusive development of inclusive entrepreneurship will ensure the growth of trade and the production of goods and services, resulting in an increase in tax payments, which will cover the cost of these investments. It should be noted that the creation of favourable conditions for the development of business entities will significantly contribute to the return of temporary migrants to Ukraine.

Therefore, intensifying the development of business entities requires expanding the range of measures to create a favourable business climate, providing legal support for the organisation of activities and regulation, introducing a system of effective control over actual sales volumes, and comprehensive modernisation of the taxation system to reduce the tax burden.

Digitalisation has changed traditional business models and created new opportunities for the development and promotion of products and services.

Changes in the external environment force business entities to change from within, to seek and use new ways and opportunities to meet the challenges of the times. Daily shelling and power outages negatively affect the functioning and development of entrepreneurship and pose a significant threat to the country's economy. At the same time, the work of Ukrainian businesses during the war is a particularly important source of revenue for the state budget and job creation. Sustainable inclusive entrepreneurship must respond quickly to changes in market conditions, providing the economy with the necessary flexibility to lead to rapid growth in the future. The economic activities of enterprises involve close cooperation with local suppliers. This contributes to the development of supply chains and stimulates the development of the local and regional economy.

Strategic directions aimed at reorienting the economy towards the creation of high value-added products, restoring and searching for new markets, and bringing entrepreneurial activity into line with EU standards must be formed now.

Therefore, in the current conditions, in order to ensure the sustainability and inclusiveness of business entities, it is necessary to develop measures of systematic state strategic policy that will contribute to the sustainable and inclusive development of entrepreneurship in the post-war period.

Thus, this includes creating a favourable business environment, stimulating consumer demand, providing various forms of assistance to business entities to create new jobs, supporting education and financial literacy, facilitating the return of labour resources, rebuilding and developing critical infrastructure, etc. Defining

the European civilisational vector as a priority for strategic development also enables Ukraine to count on strong external support.

*The study was undertaken with the support and in the framework of educational and scientific research - Jean Monnet (Module) 101176585 – IVERES4U - ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH «Inclusive and Veterans Entrepreneurship: Ukraine's Post-War Recovery based on European Values of Solidarity Economy » EU Programme Erasmus+.

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF RESEARCHING BUSINESS ORGANIZATIONAL CULTURE

Xiao Ming, student of Department of
Economics, Entrepreneurship and Business Administration

Vorontsova Anna, PhD in Economics
Senior Research Fellow,

Tarasenko Svetlana, PhD in Economics,
Associate Professor, Senior Lecturer,
Department of International Economic Relations,
Sumy State University

The successful operation of any company depends not only on its financial resources and production capabilities, but also on the internal environment in which the organization operates. One of the key elements of this environment is organizational culture, which affects the level of motivation and the degree of involvement of personnel, the effectiveness of communications and the ability of the organization to adapt to external challenges.

Investigating the essence of organizational culture, it becomes obvious that there are many approaches to its interpretation. According to Lundy and Cowling (1996), organizational culture is the daily routine activities of the company, which are manifested in habitual practices, employee behavior and ways of interaction between them. Schein (1992) considers organizational culture as a system of shared beliefs and values formed by members of the organization in the process of adaptation to external challenges and internal integration.

Gutterman (2024) notes that organizational culture determines the nature of employee interactions with customers and other stakeholders, the style of internal communication between members of the organization, as well as management approaches to motivation, reward and professional development of personnel. Many scholars (Baird et al., 2018, Tadesse Bogale & Debela, 2024) agree that organizational culture reflects a common system of values, norms, attitudes, assumptions and beliefs shared by all members of the organization, as well as specific management practices and behaviors that support these values.

Denison and Mishra (1995) identify four key characteristics of organizational culture:

- involvement, which reflects the active participation of employees in the life of the organization, which contributes to increased motivation and responsibility;
- consistency, which ensures internal consistency of actions, values and processes, creating a stable environment;
- adaptability, which characterizes the organization's ability to respond to changes, innovate and learn;
- a mission that determines the strategic direction of development, forms a vision and unites employees around a common goal.

In addition, it has been established that organizational culture is a product of historical development, as it is formed under the influence of social, economic, political and cultural conditions that have developed during the formation of the organization. Changes in the external environment, the experience of previous generations of employees, management traditions and values transmitted over time play a key role in the formation of the unique cultural code of each organization [9].

Kharchyshyna O. (2007) and Hevko V. (2018), investigating the essence of organizational culture, came to the conclusion that it can be considered in the following two dimensions:

- managerial, according to which organizational culture is considered more formally as a set of norms, values, rules and characteristics that contribute to the achievement of the organization's goals;
- socio-psychological, according to which organizational culture is interpreted more informally through the psychological climate, the atmosphere that affects the behavior of employees.

That is, organizational culture is usually understood on the one hand as the result of interpersonal relationships of company employees united by common goals, and on the other hand – as a suprapersonal system that directs and corrects the behavior of individuals in accordance with generally accepted norms and models of behavior.

According to the above research, it can be argued that organizational culture consists of numerous internal elements (beliefs, values, norms), which flow into certain external manifestations (symbols, ceremonies, myths, rituals, special language, stories) and ultimately shape the behavior of people in the organization.

Kuada (2015) agrees with this, who defines the organizational culture of a business as the sphere of material and virtual resources, including the system of existing interpersonal relations. This approach emphasizes that the culture of an organization is formed not only through physical objects or technologies, but also through social ties that ensure interaction between employees and support common

values and norms of behavior. Schein (1992) also studied the key elements of the organizational culture of companies. In his model, he proposed a three-level structure of culture, which allows for a deep analysis of both visible and hidden aspects of the organizational environment.

According to Schein (1992), organizational culture is formed on the basis of basic assumptions, which are unconscious beliefs that determine the perception of reality, the nature of human relationships, attitudes towards power, time, change, etc. These assumptions are the most stable elements of culture, since they are rarely questioned and are often taken for granted.

The second level is stated values, thus these are the principles that the organization officially proclaims as important. They can be recorded in the mission, vision, ethical codes or strategic documents. However, as Shane notes, these values do not always reflect real behavior if they are not supported by appropriate assumptions.

Finally, artifacts are external, material or behavioral manifestations of culture that can be observed: language, symbols, architecture, rituals, traditions, communication style, etc. They are the result of deeper levels of culture, but in themselves do not provide a complete understanding without an analysis of values and assumptions.

Thus, organizational culture is a complex and multifaceted system that encompasses both visible and material, as well as invisible elements that form its foundation and determine the positioning and uniqueness of the business. Its understanding and effective management are necessary conditions for achieving the strategic goals of the company.

1. Baird, K., Su, S., & Tung, A. (2018). Organizational culture and environmental activity management. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 403–414. <https://doi.org/10.1002/bse.2006>

2. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

3. Gutterman, A. (2024). Definitions and models of organizational culture. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4967434>.

4. Hevko, V. L. (2018). Organizational culture of the enterprise and features and conditions of its change. *Investments: Practice and Experience*, (16), 9–12.

5. Kharchyshyna, O. V. (2007). The concept of organizational culture of enterprises: Retrospective analysis and prospects of practical application. *Bulletin of the State Agroecological University*, (2), 202–208.

6. Kuada, J. (2015). Theories of Organizational Cultures. In: *Private Enterprise-Led Economic Development in Sub-Saharan Africa*. Palgrave

7. Lundy, O. and Cowling, A. (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
8. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass.
9. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
10. Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕОРІЇ ІГОР

аспірант, Біловол А.В.
ст.викладач, Тарасенко С.В.
Сумський державний університет

У сталих структурах прийняття рішень ґрунтується на розумінні обмежень і вузьких місць для їх утримування від коливань, які порушують потужність (Meadows, 2023). Логістична структура міжнародних компаній є сталою. З метою ефективного управління логістичними процесами міжнародної компанії важливо приймати стратегічно обґрунтовані рішення, що враховують дії інших учасників ринку. Моделювати взаємодію та поведінку раціональних гравців дозволяє теорія ігор (Dixit, Nalebuff, 2024).

У логістиці теорія ігор застосовується для оптимізації постачання, вибору транспортних маршрутів, розподілу ресурсів і взаємодії з партнерами, зокрема, щодо стратегічних ситуацій, таких як ведення перемовин, аукціон, голосування і створення стимулів. Наприклад, міжнародна компанія може моделювати сценарії поведінки конкурентів під час виходу на новий ринок. У цьому випадку використовується гра з нульовою сумою або гра з кооперацією, залежно від типу взаємодії. Теорія ігор дозволяє виявити стратегії рівноваги (рівновага Неша), що забезпечують стабільну логістичну діяльність.

Важливо також враховувати динамічні ігри, в яких рішення приймаються на кількох етапах. У міжнародній логістиці це може бути пов'язано з покроковим вибором складів, перевізників або маршрутів постачання.

У кооперативних іграх компанія може формувати альянси або консорціуми, що забезпечують спільне використання інфраструктури. Водночас у неконкурентному середовищі теорія ігор дозволяє моделювати конкурентні переговори з постачальниками та споживачами. Теорія ігор надає можливість прорахувати економічні наслідки кожного варіанту дій, і змодельовати можливі реакції партнерів, конкурентів і регуляторів.

Відповідно, методичний підхід до прийняття логістичних рішень за допомогою теорії ігор включає такі етапи.

Перший етап передбачає формалізацію логістичної проблеми, яка потребує стратегічного рішення. Наприклад, вибір оптимального розташування нового логістичного хабу в Центральній Європі. На цьому етапі аналізуються фактори, що впливають на доставку, запаси, витрати та обслуговування споживачів.

На другому етапі ідентифікуються ключові гравці, які впливають на логістичну діяльність, а саме, власне компанія, її конкуренти, логістичні оператори, рітейлери, органи регулювання, уряди країн. Кожен із ключових учасників може змінювати власну стратегію у відповідь на дії інших.

На третьому етапі формуються можливі стратегії для кожного гравця. Наприклад, компанія Nestlé може мати на меті відкриття складу в Польщі, Чехії чи Словаччині, а мета конкурентів може передбачати зміну логістичних маршрутів або посилення присутності в ключових точках дистрибуції.

Четвертий етап передбачає розрахунок вигащів, тобто оцінку наслідків кожної комбінації стратегій для кожного учасника. Виграші можуть оцінюватись у вигляді витрат, часу доставки, доступу до ринку або частки споживачів.

На п'ятому етапі формується стратегічна матриця гри, яка дозволяє побачити взаємозв'язки між виборами різних гравців і візуалізувати зони конфлікту, кооперації або стабільного балансу інтересів.

На шостому етапі визначається рівновага Неша, тобто комбінація стратегій, за якої жоден з учасників не має стимулу змінювати свою стратегію в односторонньому порядку. Це дозволяє знайти стабільне і раціональне рішення в умовах взаємозалежності.

На сьомому етапі здійснюється сценарне моделювання ризиків та динамічних змін середовища, тобто врахування потенційних політичних, економічних або логістичних подій/факторів, що можуть вплинути на реалізацію вибраної стратегії.

Наступний етап передбачає реалізацію поведінкової або сигнальної стратегії, яка враховує комунікацію з іншими гравцями. Наприклад, публічна заява про створення логістичного центру може виступати як сигнал для конкурентів, що змушує їх переглянути власні плани.

Після впровадження рішення компанії необхідно відстежувати його ефективність, виявляти зміну поведінки ключових гравців і за потреби коригувати стратегію, повертаючись до попередніх етапів аналізу.

Таким чином, використання теорії ігор у прийнятті логістичних рішень дозволяє формувати рішення в умовах взаємозалежності від дій інших ключових гравців та розробляти проактивну логістичну політику.

1. Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (2024). *Мистецтво стратегії: Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії ігор* (О. Тищенко, пер.). Львів: Видавництво Старого Лева.

2. Meadows, D. (2024). *Мистецтво мислити системно: Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу* (Ю. Тишко, пер.). Харків: Віват.

UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION IN THE CONTEXT OF MIGRATION CHALLENGES

PhD of Economics, Assoc. **Domashenko M. D.**

Student **Doluda K.Yu.**

Sumy State University, Ukraine

Prof. **Olha Prokopenko**

Estonian Entrepreneurship University of Applied Science, Estonia,

Collegium Mazovia Innovative University, Poland

In the modern conditions of globalization and in light of the military aggression against Ukraine, the issue of increasing the effectiveness of international economic cooperation has become particularly relevant. The country's economic integration into global processes makes it possible not only to ensure sustainable economic development but also to strengthen strategic independence. The development of foreign economic relations requires a systematic approach that combines state support, business initiatives, and the active participation of Ukrainian enterprises in global value chains.

One of the key directions for improving the effectiveness of international cooperation is the expansion of export markets and diversification of the partner base. Traditionally, Ukrainian exports were oriented toward EU and CIS countries; however, current challenges demand greater flexibility and more active entry into new regions. For example, markets in Asia, Africa, and Latin America offer significant opportunities for the export of agricultural products, machinery, and high-tech goods.

Partner diversification reduces risks associated with geopolitical and economic fluctuations in specific countries and also encourages Ukrainian businesses to improve product quality and introduce innovations. In this context, it is important to develop multilateral trade agreements and create platforms for cooperation with international business associations.

To attract foreign investment, Ukraine must create a stable and predictable environment for business. One of the main steps is simplifying administrative procedures and ensuring transparency in investment processes. The state may develop special support programs for investors in strategic sectors such as energy, infrastructure, information technology, and the agro-industrial complex.

Furthermore, improving investment attractiveness requires enhancing infrastructure, including transportation corridors, logistics hubs, and digital platforms for data exchange. Examples of successful investment projects demonstrate that state support and preferential conditions for investors contribute to the creation of joint ventures, the development of production, and the increase of competitiveness of Ukrainian products on the international market.

Stable legislation and transparent business rules are key factors for international partners. Ukraine needs to continue harmonizing national regulations with international standards, especially in the fields of taxation, customs regulation, environmental protection, and product safety.

One important direction is improving customs procedures and reducing cargo processing times. This allows Ukrainian companies to enter international markets more quickly and compete with products from other countries. Creating a stable legal framework for the protection of intellectual property rights is also crucial, as it stimulates the development of innovative products and technologies.

Innovation and digital technologies are becoming major factors of competitiveness in the global market. Ukraine has significant potential in IT, biotechnology, mechanical engineering, and agrotechnology. Effective integration into global value chains requires active support for startups, venture funds, and research centers.

Digitalization of business processes, the introduction of electronic document management, and logistics automation help reduce costs, improve management efficiency, and increase transparency in cooperation with international partners. The use of modern digital technologies also promotes the development of e-commerce and enables Ukrainian companies to enter new global markets.

A high level of professional training is one of the determining factors in successful international cooperation. It is necessary to develop educational programs, overseas internships, and intercultural exchanges. Knowledge of foreign languages, understanding of international standards, and the ability to operate in a multicultural environment are becoming key competencies of modern specialists.

Additionally, state policy should encourage the participation of Ukrainian professionals in international projects and support the return of those who have gained experience abroad so that it can be applied in the national economy.

Expanding Ukraine's presence in international economic organizations, alliances, and forums provides not only access to new markets but also the opportunity to influence the formation of global standards. Participation in such platforms enables the coordination of joint initiatives, investment attraction, and involvement in strategic international projects.

It is especially important to use membership in international organizations to promote Ukrainian goods and services, as well as to implement infrastructure and technological development projects supported by international financial institutions.

Modern investors and partners are increasingly focused on corporate social responsibility and environmental safety of products. The implementation of CSR principles, environmentally friendly technologies, and support for social initiatives enhances the reputation of Ukrainian companies and the country as a whole.

It is important to build Ukraine's image as a reliable partner that adheres to international standards of ethics, labor rights, and environmental safety. This helps attract long-term investments and opens opportunities for participation in international development projects.

The implementation of these recommendations will allow Ukraine to significantly increase the effectiveness of its international economic cooperation, ensure the diversification of foreign economic relations, and strengthen its position in the global market. A comprehensive approach combining innovation, digitalization, human capital development, and transparent regulation will contribute to sustainable economic growth even under the difficult conditions of the current geopolitical situation.

1 Maryna Domashenko, David Pimonenko Ukraine in international migration processes // Socio-Economic Challenges : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Sumy, March 22–23, 2021 / edited by Prof., Dr. Vasilyeva Tetyana. – Sumy : Sumy State University, 2021. – С. 248-251

***УМОВИ ТА ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ)***

здобувач, **Козачук Д.О.**
ст.викладач, **Тарасенко С.В.**
Сумський державний університет

Питання підвищення національної конкурентоспроможності є завжди актуальним. Конкурентоспроможність держави визначається як сфера економічних знань, що аналізує фактори та політику, які сприяють створенню та підтримці умов для генерування доданої вартості підприємствами та підвищення добробуту населення (Цибульська, 2017). Ефективність державного управління, технологічна готовність, якість інфраструктури, доступ до фінансування та адаптивність є ключовими факторами підвищення національної конкурентоспроможності.

Глобалізація як визначальна тенденція світової економіки останніх десятиліть відкриває нові можливості для країн, але водночас посилює конкуренцію за ресурси, ринки та інвестиції. В таких умовах лише ті держави, які спроможні постійно вдосконалювати економічну політику, забезпечувати ефективну взаємодію між державою, бізнесом і науковими установами, формувати унікальні конкурентні переваги та стимулювати інновації, можуть зберігати або посилювати свої позиції на світовому ринку.

Конкурентоспроможність національної конкурентоспроможності може оцінюватися за допомогою комплексних індексів, що включають, як об'єктивні макроекономічні показники, так і суб'єктивні оцінки експертів та підприємців. Одними з найвизначніших міжнародних індексів є Глобальний індекс конкурентоспроможності Світового економічного форуму (WEF), Індекс конкурентоспроможності IMD, Індекс глобальних інновацій GII та Індекс цифрової економіки. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони національних економік, оцінити інституційну якість, технічну готовність, рівень освіти, інноваційність, ділове середовище в країнах тощо.

Південна Корея є яскравим прикладом держави, яка за короткий історичний період здійснила успішний перехід від аграрної до високотехнологічної економіки. Цього вдалося досягти завдяки стратегічним державним інвестиціям у науку, освіту, інфраструктуру, підтримку малого бізнесу, розвиток цифрової економіки та формування сприятливого інституційного середовища. Особливу роль відіграло системне фінансування R&D (понад 4,5% ВВП), інтеграція бізнесу і науки, довгострокове планування та ефективне управління людським капіталом.

Приватний сектор відіграв вирішальну роль у перетворенні R&D на ринкові продукти та послуги. Південнокорейські компанії відомі своєю здатністю швидко комерціалізувати нові технології, часто встановлюючи світові стандарти. Надійний режим інтелектуальної власності країни забезпечив безпечне середовище для винахідників та підприємців.

Економічне зростання Південної Кореї стимулювалося стратегічними торговельними відносинами. Країна використала географічне положення, щоб стати ключовим гравцем у регіональних ланцюгах поставок, зокрема в електронній та автомобільній промисловості. Встановивши міцні торговельні

зв'язки з сусідніми країнами, такими як Японія та Китай, Південна Корея змогла здійснювати імпорт сировини та компонентів, які потім перетворювала у готову продукцію для експорту.

Для України досвід Південної Кореї є можливим орієнтиром у формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Україна наразі демонструє істотне відставання за такими параметрами, як інноваційна спроможність, цифрова трансформація, інституційна стійкість і якість державного управління. Інноваційна екосистема країни залишається фрагментованою, малий бізнес стикається з численними бар'єрами, а якість інфраструктури потребує покращення.

З урахуванням досвіду Південної Кореї для підвищення конкурентоспроможності України доцільно пріоритетизувати такі напрямки:

- розвиток цифрової, транспортної та енергетичної інфраструктури;
- стимулювання інноваційної діяльності, наукових досліджень і технологічного підприємництва;
- підвищення якості освіти й охорони здоров'я, особливо в STEM-напрямах;
- створення сприятливого правового середовища для ведення бізнесу, гарантування прав власності та інвестиційної безпеки;
- посилення інституційної спроможності держави, цифровізація публічних послуг.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності України вимагає системної державної політики, орієнтованої на довгостроковий розвиток, інновації, людський потенціал та інституційну стабільність. Застосування міжнародного досвіду, зокрема Південної Кореї, може слугувати орієнтиром для трансформації української економіки та посилення її позицій у глобальному середовищі.

Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження сутності в епоху економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16.* 2017. С. 147-148.

BLENDEN FINANCE TA PORTFEL'NI INOZEMNI INVESTICIJI U KONTEKSTI STALOGO ROZVITKU

к.е.н., доц. *Домашенко М. Д.*
студентка *Маліженовська М.*
Сумський державний університет

У сучасних умовах реалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН вимагає значного обсягу фінансування: згідно з оцінками UNCTAD, розмір інвестиційного розриву для країн, що розвиваються, перевищує \$2,5 трлн щорічно, включаючи потребу у фінансуванні відновлюваної енергетики, охорони здоров'я, освіти й соціальної інфраструктури ОЕСДВикипедія. Одночасно глобальні портфельні іноземні інвестиції (ПЗІ) демонструють помірне, але нестабільне зростання після пандемії COVID-19, сигналізуючи про необхідність подальшого вдосконалення механізмів притоку та захисту іноземного капіталу UN Trade and Development (UNCTAD) Movendi International. У цьому контексті інструменти blended finance, які поєднують публічні, приватні та благодійні ресурси, стають додатковим важелем мобілізації капіталу й управління ризиками для реалізації пріоритетних проєктів із шаленими капіталовкладеннями.

Blended finance – це використання публічного (урядового або донорського) капіталу для зменшення ризиків і мобілізації приватних інвестицій у проєкти, спрямовані на досягнення ЦСР.

Інструменти: кон'югування грантів і кредитів (concessional loans); гарантії для зниження ризику кредитора; субординоване фінансування, що послідовно виплачується наприкінці списку кредиторів; страхові механізми, що захищають від валютних чи політичних ризиків.

Станом на 2022 р. через 180 blended finance фондів у 111 країнах інвестовано \$60.2 млрд у проєкти сталого розвитку (відновлювана енергетика, інфраструктура WASH, агросистема, охорона здоров'я).

Згідно з UNCTAD, інвестиції у «зелені» сектор були зменшені на 26 % у 2023 порівняно з 2019, посилюючи інвесторозрив у \$4 трлн для ЦСР у країнах, що розвиваються UN Trade and Development (UNCTAD) IMF.

Приклади успішних проєктів. Сонячні ферми в Північній Африці: Blended finance фонди ЄС і ЄБРР надали гарантії для приватних інвесторів, що дозволило побудувати проєкт потужністю 200 МВт за \$300 млн. WASH-інфраструктура у Південній Азії: гранти ADB поєднані з кредитами World Bank для модернізації ефективних систем водопостачання, що підвищило доступність чистої води до 95 % населення регіону.

Основні виклики та обмеження:

- Недостатня інституційна спроможність: у багатьох країнах Субсахарської Африки відсутня прозора юридична основа для blended finance, що стримує приватних інвесторів ОЕСДВикипедія.

- Складність структуризації: створення multi-tiered схем фінансування потребує високо кваліфікованих фахівців і значних транзакційних витрат.

- Політичні ризики: зміна регуляторної політики або загострення конфліктів можуть призвести до відтоку капіталу.

***BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF LABOR MIGRATION IN THE
IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL NO.
8: DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH***

Professor **Taraniuk L.**,
Sumy State University; Vilnius Gediminas Technical University;
Assoc. Professor **Taraniuk K.**,
Sumy State University;
Professor **Korsakienė R.**
Vilnius Gediminas Technical University;
Professor **Miceikienė A.**
Vytautas Magnus University

The relevance of the study lies in the importance of conducting scientific research on labor migration in the context of achieving Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*. This Sustainable Development Goal possesses significant potential for creating employment opportunities for various categories of the labor force. These categories include young people and women who have acquired the status of labor migrants for various reasons. Such as: natural disasters, military conflicts, political crises, or low wage levels and purchasing power in their home countries. During the critical analysis of the literature, it was found that many scholarly works focus on various aspects of labor migration in the context of achieving the Sustainable Development Goals (No. 1–17). However, few studies specifically address labor migration in the implementation of Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*, which highlights the need to define the objective of the current research. Let's now move on to the presentation of the research results by forming a bibliometric framework of scholarly works on labor migration, which includes bibliometric metrics such as authors. The first metric involves the analysis of leading authors whose works are related to the study of labor migration in the context of implementing Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*, based on data from the Scopus.com database (Scopus, 2025) (Fig.1).

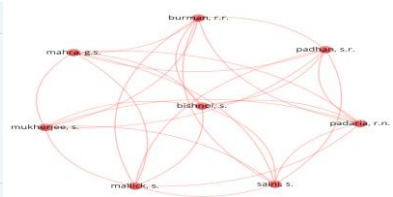
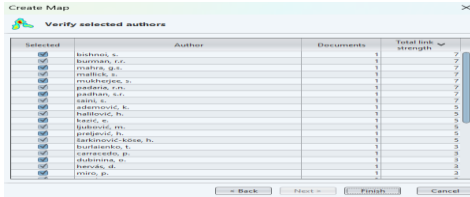


Fig. 1. Bibliometric analysis of authors of scientific publications related to labor migration research in the context of implementing Sustainable Development Goal No. 8: Decent Work and Economic Growth

The rationale for using the Scopus database is that it provides broad coverage of the works of leading authors from scientific schools, owing to the requirement for citation of authors’ publications. This, in turn, increases both the citation level of authors’ works and the ranking of the academic institutions where they are employed. In the study of 225 works, after filtering the results by selected topic, years, and fields of knowledge, the distribution of the core clusters of scholars such as Bishnoi S., Mahra G., Saini S., Burman R., Pudhun R., and Malick S. is relatively even. This indicates the stability of research across different clusters of economic knowledge related to labor migration in the context of implementing Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*. These results differ from known ones in that they consider the specification of the Sustainable Development Goals when analyzing various authors’ scholarly works indexed in the Scopus database. The inclusion of Sustainable Development Goal No. 8 is ensured through data filtering in Scopus according to fields of knowledge, specifically clusters of economic knowledge.

The authors’ contribution lies in the study of the cluster of leading researchers investigating labor migration processes in the implementation of Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*. This allows for focusing attention on representatives of the forefront of scientific thought regarding the examination of labor migration issues and the implementation of Sustainable Development Goal No. 8.

The theoretical significance of the qualitative results of the bibliometric analysis lies in the improvement of the methodological approach to assessing labor migration, taking into account the specific features of the Sustainable Development Goals. The practical significance of implementing the quantitative and qualitative research results is associated with identifying key scientific directions and project opportunities for analyzing labor migration in the context of Sustainable Development Goal No. 8: *Decent Work and Economic Growth*.

Prospects for further research: The implications of the obtained results lie in the development of future scientific directions in labor migration, which include

the improvement of scientific approaches to labor migration bibliometrics through the use of artificial intelligence tools in conducting such studies.

1. Labor migration Sustainable Development Goal. (2025). *Scopus*. Available at: <https://www.scopus.com/results/results.uri?st1=Labor+migration+Sustainable+Development+Goal&st2=&s=TITLE-ABS-KEY%28Labor+migration+Sustainable+Development+Goal%29&limit=10&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=c1&sessionSearchId=2e36aaa338af7b54df61cfdeb828fd&cluster=scosubtype%2C%22ar%22%2C%22ch%22%2C%22bk%22%2C%22cp%22%2C%22scosubjabbr%2C%22SOCI%22%2C%22ENVI%22%2C%22ECON%22%2C%22BUSI%22%2C%22EART%22%2C%22DECI%22%2C&yearFrom=2006&yearTo=2025> (By funding EU programs Erasmus+ Jean Monnet (Module) (№101126971 – Green tourism – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH – “European practices of green tourism and its transformation in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine”).

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

к. е. н., доц. *Домашенко М. Д.*
студентка *Пасько А. О.*
Сумський державний університет

Сталий розвиток – один з наріжних каменів сучасності, що синтезує економічне процвітання, соціальну рівність та екологічну свідомість.

Світові виклики, як-от кліматичні зміни, виснаження природних багатств, нерівномірність прибутків, диктують потребу у розробці стратегічних курсів, націлених на довготермінову стабільність соціуму та економіки.

Серед ключових стратегічних векторів, що гарантують сталий розвиток, слід відзначити: інтеграцію екологічно чистих технологій; фінансування відновлюваної енергетики; розбудову економіки замкненого циклу; посилення екологічної просвіти; підтримку місцевого малого підприємництва та розвиток інклюзивного суспільства. Необхідно не тільки впроваджувати передові рішення, а й культивувати нову модель споживання, що базується на відповідальному ставленні до ресурсів.

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють міста. Наразі понад половина мешканців світу мешкає в міських конгломераціях, отож розвиток сталої урбаністики є вкрай на часі. Стратегічні курси в царині містобудування передбачають створення "розумних міст", утримання зелених зон, поліпшення систем громадського транспорту, зменшення шкідливих викидів та впровадження енергоефективних технологій. Такі підходи дозволяють не лише збільшити якість життя, але й мінімізувати екологічний слід людської діяльності.

Також важливим стратегічним напрямом є ефективне управління водними ресурсами. Надання доступу до чистої води та санітарії, захист водних екосистем, раціональне використання водних ресурсів мають критичне значення для сталого розвитку. Вода є основою для життя, тому її збереження є одним з найважливіших завдань для держав та міжнародних організацій.

Однією з ключових ділянок, що сприяє втіленню ідеї сталого розвитку, є туристична галузь. Туризм володіє значним потенціалом для стимулювання економічного підйому, створення робочих позицій та охорони культурної спадщини. Однак, за відсутності відповідального підходу, туризм може перетворитися на джерело екологічного тиску, руйнування місцевих екосистем і культурних надбань.

Стратегічні вектори розвитку сталого туризму охоплюють:

- розвиток екотуризму й сільського туризму, що зосереджуються на охороні довкілля та підтримці місцевих співтовариств;
- впровадження сертифікаційних схем сталого туризму (наприклад, стандарт GSTC – Global Sustainable Tourism Council);
- застосування цифрових технологій для оптимізації туристичних потоків та відстеження впливу на навколишнє середовище;
- поширення освітніх програм для туристів щодо сталого споживання ресурсів під час подорожей.

Приклади вдалих стратегій сталого туризму можемо спостерігати у країнах Скандинавського півострова, Коста-Риці та Новій Зеландії, де підтримка проєктів екотуризму набула статусу ключового елементу національного економічного розвитку.

Відправною точкою у міжнародному контексті сталого розвитку є Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН, визначені на період до 2030 року. Туризм має прямий зв'язок з досягненням деяких з цих цілей, зокрема:

- ЦСР 8 "Гідна праця та економічне зростання";
- ЦСР 12 "Відповідальне споживання і виробництво";
- ЦСР 13 "Боротьба зі зміною клімату";
- ЦСР 15 "Збереження екосистем суші".

Крім цього, важливо зосередитися на дедалі більшій важливості міжнародної співпраці в галузі сталого розвитку. Підписання Паризької кліматичної угоди у 2015 році було ключовим заходом для спільного подолання глобальних екологічних викликів. Активна участь країн у виконанні ЦСР свідчить про бажання світового співтовариства створити більш справедливий та безпечний світ.

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

здобувач, **Медуниця Т.О.**
ст.викладач, **Тарасенко С.В.**
Сумський державний університет

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найдинамічніших компаній на українському логістичному ринку. Її розвиток тісно пов'язаний з упровадженням інноваційних рішень, які, як оптимізують внутрішні бізнес-процеси, так і суттєво впливають на якість обслуговування клієнтів. У цьому контексті маркетинговий супровід відіграє провідну роль, оскільки саме завдяки ефективним комунікаціям новації стають зрозумілими, доступними та привабливими для цільової аудиторії (Ілляшенко 2021; Примак, 2021).

Інновації в ТОВ «Нова Пошта» охоплюють широке коло напрямів. Наприклад, активне використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси сортування й доставки, а також підвищити швидкість оброблення відправлень. Застосування сучасних ІТ-рішень сприяє розвитку мобільних сервісів, таких як оновлений мобільний додаток, який надає користувачам змогу швидко оформлювати доставку, отримувати повідомлення та контролювати маршрут відправлень. Це забезпечує зручність послуг компанії та надає клієнтам відчуття повного контролю над послугою.

Прикладом технологічного прориву ТОВ «Нова Пошта» стали е поштомати, розроблені для роботи навіть в умовах перебоїв з електропостачанням. Вони не лише забезпечують безперебійну видачу відправлень, а й виконують соціально важливу функцію, а саме дозволяють заряджати мобільні пристрої та користуватись Інтернетом. Це рішення є втіленням адаптивності компанії до кризових ситуацій. Крім того, список ключових інноваційних проєктів доповнюють вдалі PR-кампанії та діджитал-маркетинг, цифровізація внутрішніх процесів та клієнтських сервісів.

Щоб максимально ефективно донести цінність таких нововведень до клієнтів, «Нова Пошта» здійснює комплексний маркетинговий супровід, який базується на поєднанні цифрових каналів, аналітики та роботи з клієнтським досвідом. Реклама в соціальних мережах, навчальні матеріали, розсилки, відеоогляди та інтерактивна взаємодія з клієнтами формують позитивне сприйняття змін та заохочують до користування новими сервісами.

Особливе значення має персоналізація комунікацій. Компанія використовує сучасні аналітичні інструменти, щоб адаптувати повідомлення до потреб конкретних клієнтів, враховуючи їхній досвід користування сервісами. Нова версія мобільного застосунку Nova Poshta, презентована у

2024 р., вже передбачає можливості відстеження, переадресації та сортування відправлень, що створює умови для впровадження індивідуальних пропозицій. З урахуванням історії замовлень користувача компанія може надсилати релевантні промоповідомлення, наприклад: пропозиції страхування цінних вантажів для клієнтів, що регулярно надсилають техніку; бонусні програми для лояльних користувачів; інформування про акційні тарифи для представників малого бізнесу. Це дозволяє ефективно презентувати нові можливості для кожного сегмента аудиторії, від приватних осіб до малого та середнього бізнесу.

Крім того, інновації супроводжуються активною роботою над підвищенням лояльності клієнтів, що включає залучення до тестування нових функцій, збір зворотного зв'язку та впровадження покращень на основі отриманих даних.

Незважаючи на активність компанії у Facebook та офіційний сайт, недостатньо використаними залишаються такі динамічні платформи, як TikTok чи локальні Telegram-спільноти. Зважаючи на домінування молодіжної аудиторії у цифрових каналах комунікації, доцільним є створення коротких інформативних відеороликів, присвячених інноваційним сервісам, зокрема, поштоматам нової генерації, які працюють автономно. Паралельно варто розширити присутність у внутрішніх каналах, через push-повідомлення в мобільному застосунку, інтерактивні банери та вбудовані чати, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок.

Ефективним інструментом просування інновацій також виступає розвиток партнерств. З огляду на вже реалізовану інтеграцію з цифровою платформою «Дія», наступним кроком може стати колаборація з маркетплейсами та банківськими сервісами («Rozetka», «Prom, monobank або «Підтримка»). Це дозволить не лише розширити охоплення нових споживчих сегментів, а й підвищити частоту використання цифрових сервісів компанії.

Отже, маркетинговий супровід інновацій у ТОВ «Нова Пошта» не полягає лише у інформуванні про нові сервіси. Він охоплює складну систему дій, спрямованих на створення позитивного іміджу змін, формування довіри та побудову довгострокових взаємин із клієнтами. Завдяки такому підходу інновації стають не просто технічними вдосконаленнями, а частиною стратегічного розвитку бренду.

1. Ілляшенко С. М., Іванова Т. С. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 20-32.

2. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Київ: Експерт, 2021. 384 с.

МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Аспірант **О. М. Маргинчук**
Сумський державний університет

Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується стрімким комплексним впровадженням цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та хмарні обчислення, що кардинально трансформують бізнес-середовище. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, транснаціональні корпорації стикаються з нагальною потребою у формуванні нових міжнародних стратегій, які вимагають підвищеної гнучкості та інноваційності. Впровадження цифрових інструментів в управління бізнес-процесами (Business Process Management - BPM) стає стратегічним імперативом, оскільки забезпечує оптимізацію наявного ресурсного потенціалу, зниження витрат робочого часу та підвищення загальної ефективності господарської діяльності, виступаючи ключовим чинником конкурентоспроможності на світових ринках. Однак, транскордонна інтеграція цих процесів ускладнюється множинністю регуляторних, організаційних та крос-культурних викликів, що робить дослідження міжнародних аспектів цифровізації BPM критично актуальним завданням сьогодення.

Концепція управління бізнес-процесами (BPM) є однією з найбільш поширених та визнаних концепцій сучасного менеджменту, що поєднує знання галузей інформаційних технологій та управлінської науки. В основі BPM лежить розуміння бізнес-процесу як структурованої послідовності дій, які перетворюють вхідні ресурси на продукт або послугу, що формують цінність для конкретного споживача. Концепція охоплює набір методів та інструментів, спрямованих на побудову, аналіз, вдосконалення та автоматизацію цих процесів, що забезпечує значне підвищення продуктивності, зменшення витрат та скорочення часу на виконання операцій, тим самим надаючи підприємству вагомі конкурентні переваги [Ніколаєв, 2017].

Істотне вдосконалення BPM відбувається в ході цифрової трансформації бізнесу, яка, в свою чергу, полягає у впровадженні цифрових технологій в усі сфери діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, ефективності та сприяння інноваційному розвитку. Цифровізація є не просто автоматизацією існуючих процесів (перетворення паперового документообігу на електронний), а стратегічним процесом, який вимагає переосмислення бізнес-моделей, переорієнтації на клієнтську цінність та інтеграції цифрових інструментів в управлінські практики.

Основними технологічними драйверами, що стимулюють цифровізацію BPM, є хмарні технології (Cloud Computing), аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн-технології та роботизована автоматизація процесів (RPA). Впровадження цих технологій дозволяє BPM-системам вийти за рамки простої операційної ефективності [Шерстюк, 2020]. Якщо традиційна цифровізація обмежувалася оптимізацією витрат та ресурсного потенціалу, то сучасні інтелектуальні системи створюють потенціал прогностного моделювання. Це дає підприємствам значну перевагу, надаючи швидкий доступ до баз даних клієнтів та дозволяючи максимально точно прогнозувати ринкові тенденції і оперативно реагувати на глобальні виклики.

Цифровізація BPM у міжнародному контексті вимагає стратегічного вирішення багаторівневих проблем, що охоплюють технологічну уніфікацію, правове регулювання та соціокультурну адаптацію.

Для ТНК цифровізація є ключовим чинником, що зумовлює зміну традиційних підходів до ведення бізнесу та формування міжнародної стратегії. Вона вимагає комплексного підходу, гнучкості та інноваційності для забезпечення успішної інтеграції цифрових технологій у глобальні бізнес-процеси. Уніфіковані BPM-системи виступають архітектурною основою для такої інтеграції. Вони дозволяють централізовано управляти складними ланцюгами постачання, фінансовими операціями та взаємодією з клієнтами в різних юрисдикціях, досягаючи економії на масштабі та операційної прозорості. Нездатність уніфікувати процеси на базі єдиної цифрової платформи призводить до фрагментації даних, що є перешкодою для швидкого та точного прогностного моделювання та оперативного реагування на виклики глобального ринку.

У нестабільному міжнародному середовищі критичного значення набуває гнучкість бізнес-процесів, яка визначається як здатність не лише реагувати, але й оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи нові технології, ринкові умови та регуляторні вимоги. Цифровізація управління забезпечує цю гнучкість шляхом впровадження гнучких методологій (Agile). Такі підходи, як Scrum, є особливо ефективними для міжнародних проєктів, які характеризуються високою складністю та мінливими вимогами. Вони спрощують співпрацю між географічно та культурно розподіленими командами, забезпечуючи поступове створення цінності. Використання спільних цифрових інструментів (наприклад, Jira або Trello) у BPM-системах дозволяє візуалізувати робочий процес та керувати завданнями, сприяючи оперативному прийняттю рішень та підвищенню задоволеності клієнтів незалежно від їхнього місцезнаходження [Зінченко, 2023].

Одним із найбільш значущих міжнародних викликів є забезпечення правового регулювання та дотримання вимог щодо транскордонної інтеграції даних. Центральною проблемою є дотримання міжнародних стандартів захисту персональних даних, зокрема, Загального регламенту захисту даних Європейського Союзу (GDPR). GDPR вимагає від контролерів даних демонстрації відповідності принципам захисту, що ускладнює уніфікацію процесів, пов'язаних з клієнтами та працівниками, розташованими в ЄС.

Для подолання цих правових бар'єрів підприємства інтегрують міжнародні стандарти інформаційної безпеки, такі як ISO 27001. Впровадження ISO 27001 сприяє відповідності GDPR, оскільки вимагає встановлення політик управління даними, формування безпечних протоколів та забезпечення цілісності даних. Стандарт ISO 27001 забезпечує практичне керівництво для розробки системи управління безпекою інформації, яка підтримується вищим керівництвом, що є вимогою відповідальності (Accountability) згідно з GDPR [Sharron, 2023]. Таким чином, міжнародне регулювання, хоча й створює початковий операційний тягар, фактично перетворюється на стратегічний драйвер, що змушує ТНК впроваджувати високі, універсальні стандарти якості та довіри до своїх цифрових бізнес-процесів.

Отже, цифровізація управління бізнес-процесами є стратегічною необхідністю для міжнародних корпорацій, оскільки вона забезпечує фундаментальну трансформацію операційних моделей та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Впровадження інтелектуальних BPM-систем, підтримуваних AI, Big Data та хмарними обчисленнями, переводить фокус управління від простої автоматизації до створення потенціалу прогностичного моделювання та гнучкого реагування на глобальні ринкові виклики.

1. Ніколаєв В. П. Управління бізнес-процесами на основі їх моделювання в системі управління знаннями. Вісник НТУ «ХПІ». 2017. № 19 (1241). С. 132–136.

2. Шерстюк О. В. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Наукові горизонти. 2020. № 12 (95). С. 4–15.

3. Зінченко О. А. Особливості формування транснаціональної стратегії міжнародної корпорації в умовах цифровізації глобальних ринків. Економічний часопис. 2023. № 1. С. 54-59.

4. Sharron M. The Ultimate Guide to GDPR Compliance with ISO 27001 and ISO 27701.

Url: <https://www.isms.online/general-data-protection-regulation-gdpr/the-ultimate-guide-to-gdpr-compliance-with-iso-27001-and-iso-27701/>

INTERACTIVE 3D PLATFORM AS A TOOL FOR DEVELOPING INTERCULTURAL COMMUNICATION

Student **Domashenko V.S.**
Dr., Prof. **Zhuravka F.O.**
Sumy State University, Ukraine
Student **Husaynova A**
Bahcesehir University, Istanbul, Turkey

The development of digital technologies has led to the emergence of new formats of intercultural interaction, among which interactive 3D platforms are gaining particular attention. The combination of three-dimensional modeling, elements of visual storytelling, and user interaction tools opens up opportunities for deep immersion into the culture of another country. Modern research demonstrates that visually interactive educational environments can increase users' engagement, motivation, and understanding of cultural specifics. Therefore, the creation of an interactive 3D platform may serve as an innovative solution for the development of intercultural communication, international education, and the tourist attractiveness of regions [1].

One of the key advantages of 3D modeling is the ability to recreate a cultural environment with a high level of detail. This allows users not only to familiarize themselves with information but also to *experience* it through virtual interaction. According to UNESCO, interactive digital technologies significantly enhance the ability for intercultural dialogue and critical reflection on cultural differences. Moreover, 3D models can be created based on real user inputs—photographs, descriptions, or videos. In this case, artificial intelligence technologies form a unique “digital cultural profile” of a country through the eyes of an individual, bringing the learning process closer to a learner-centered approach [2].

Interactive 3D-based platforms also contribute to the development of critical thinking skills. It is observed that users working with three-dimensional models more actively analyze information, compare it with their own experiences, and detect cultural stereotypes and differences. Thus, digital interaction becomes a tool for reflection rather than mere content consumption. This is especially relevant in youth programs such as Erasmus+, where participants can explore new cultural environments and create their own digital model-presentations of the countries they have visited [3].

In addition to its educational value, interactive 3D platforms can play an important role in the development of the tourism sector. According to research by the World Tourism Organization (UNWTO), the use of VR and 3D technologies increases interest in travel, shapes a positive visual image of a region, and enhances tourist recognition. Visitors can “try on” the cultural space in advance by exploring key sites, traditions, history, and the unique features of locations [4].

Despite their significant advantages, there are certain risks. First, the technology requires a high-quality technical infrastructure, which may limit access

for some user groups. Second, there is a risk of cultural distortion if the modeling is inaccurate or overly subjective. Additionally, excessive visualization may sometimes create an effect of “superficial immersion,” where information is perceived emotionally but not critically. However, most researchers emphasize that these risks can be minimized through methodological guidelines, the involvement of cultural experts, and the development of high-quality educational scenarios [5].

In conclusion, an interactive 3D platform is a promising tool for the development of intercultural communication, integrating creativity, education, analytics, and modern digital technologies. It creates an environment for deep cultural immersion while fostering critical thinking and intercultural interaction skills. Its advantages—accessibility of tools, the possibility of personalization, increased engagement, and improved educational efficiency—significantly outweigh the potential drawbacks. Therefore, this concept represents an important innovative direction for international education, youth programs, and the tourism sector.

1. Azuma, R. (2019). A Survey of Augmented Reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355–385.
2. UNESCO. (2021). *Digital Literacy and Intercultural Dialogue*. Paris: UNESCO Publishing. pp. 45–50
3. Huang, Y., Li, H., & Fong, P. (2020). Immersive Virtual Learning and Cultural Cognition. *Educational Technology & Society*, 23(2), 44–57.
4. Cheng, K. H., & Tsai, C. C. (2021). The interaction of learner characteristics and immersive technologies in cultural learning. *Computers & Education*, 172, Article 104252.
5. UNWTO (World Tourism Organization). (2022). *Tourism Futures and Immersive Technologies*. Madrid: UNWTO.40-45

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОТЕНЦІАЛ «ЗЕЛЕНИХ» ОБЛІГАЦІЙ

Журавка Антон Федорович, здобувач вищої освіти,
кафедри міжнародних економічних відносин,
Сумський державний університет, Україна
Науковий керівник: **Філатова Ганна Петрівна**, доктор філософії,
старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет, Україна

Сталий розвиток національної економіки в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій залежить від здатності держави підтримувати макрофінансову стабільність, одночасно забезпечуючи структурну модернізацію та екологічні пріоритети. В Україні ці завдання ускладнюються

безпрецедентним зростанням державного та гарантованого боргу, який у 2025 р. досягнув 8,0 трлн грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2021 р. і супроводжується стійким зростанням частки зовнішніх зобов'язань. За даними Міністерства фінансів України [1], частка зовнішнього боргу у сукупній структурі станом на 2025 р. становила 75,6%, що формує високий рівень залежності від офіційних кредиторів та донорської підтримки. Динамічне збільшення боргового навантаження поєднується зі зниженням боргової стійкості: співвідношення державного боргу до ВВП зросло з 48,9% у 2021 р. до 84,4% у 2023 р., а у 2024 р. наблизилося до 91%. Відновлення економіки вимагає не лише нарощення фінансових ресурсів, а й переорієнтації боргової політики на довгострокові цілі, що відповідають принципам «зеленої» реконструкції, енергоефективності та декарбонізації. У цих умовах зростає роль інноваційних фінансових інструментів, здатних забезпечити одночасно доступ до дешевших ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування та підтримку екологічних пріоритетів. Зокрема, «зелені» державні облигації виступають механізмом мобілізації капіталу для реалізації проєктів у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективності, стійкої інфраструктури та «зеленого» відновлення регіонів, що постраждали від війни. Проте в Україні цей сегмент ринку поки перебуває на початковій стадії розвитку: відсутність масштабних випусків суверенних зелених бондів, нечіткі критерії відбору «зелених» проєктів та недостатня інтеграція стандартів ЄС обмежують можливості залучення інвестицій [2]. За таких умов виникає потреба у формуванні структурованого підходу, який би дозволив оцінити потенційні траєкторії розвитку цього ринку та його здатність впливати на боргову політику держави.

У результаті дослідження сформовано сценарну матрицю можливостей залучення коштів через суверенні «зелені» облигації в контексті оптимізації структури державного боргу України у воєнний та поствоєнний періоди (таблиця 1).

Теоретичною основою побудови матриці є припущення, що залучення «зелених» облигацій не є одноразовою фінансовою операцією, а виступає послідовним процесом, який:

- починається з нормотворчої та інституційної підготовки;
- переходить до стратегічної реконфігурації боргового портфеля;
- реалізується через вихід на ринок капіталу з різновекторними інструментами;
- закріплюється завдяки системі пост-емісійного моніторингу, звітності та оцінювання впливу на цілі сталого розвитку.

Таблиця 1 – Сценарна матриця розвитку суверенного ринку зелених облигацій в Україні

| Етап | Базовий сценарій | Модерований зелений сценарій | Інтенсивний зелений сценарій |
|---|---|--|---|
| Нормативно-стратегічне визначення | Використання чинного законодавства як основи; визначення переліку напрямів, допустимих до фінансування (енергоефективність, відбудова об'єктів, екологічна інфраструктура). | Розроблення державної стратегії інтеграції зелених інструментів у боргову політику; формування цільової частки зелених облігацій у нових запозиченнях. | Інституціоналізація «зеленого» компонента як обов'язкового елементу боргової політики; встановлення планових траєкторій зростання частки зеленого боргу. |
| Відбір та структуризація проєктів | Формування початкового списку проєктів, які потенційно відповідають критеріям «зеленості». | Створення секторального портфеля проєктів (відновлення мереж, стійка інфраструктура, відновлювана енергетика) з урахуванням ризиків воєнного періоду. | Формування повноцінного реєстру проєктів на основі національної таксономії; прив'язка проєктів до цілей відбудови та кліматичної адаптації. |
| Формування параметрів боргових інструментів | Розроблення базового формату суверенного зеленого випуску з мінімальними вимогами; визначення початкових структур емісії. | Підготовка серійних випусків з диференціацією строків, умов, валюти, та механізмів прив'язки до проєктів; розроблення стандартів верифікації. | Створення комплексної програми державних зелених запозичень із наборами інструментів для внутрішнього та зовнішнього ринків; інтеграція ESG-вимог у параметри випусків. |
| Емісійна реалізація | Проведення першого пілотного суверенного випуску для тестування ринку та верифікації механізмів звітності. | Перехід до регулярної емісійної діяльності; включення зелених випусків у річний план державних запозичень. | Реалізація системних масштабних випусків, орієнтованих на стратегічні проєкти відбудови; формування стійкої частки зелених облігацій у структурі державного боргу. |

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| Моніторинг та звітність | Базова фіксація даних про використання коштів та відповідність проєктів критеріям «зеленості». | Запровадження стандартизованої звітності з розподілом за секторами відбудови та показниками сталого розвитку. | Формування інтегрованої системи моніторингу впливу зелених запозичень на боргову стійкість, ефективність відбудови та виконання кліматичних цілей. |
|-------------------------|--|---|--|

Таким чином, запропонована матриця є результатом побудови структурної моделі, що демонструє поступову інтеграцію зелених облігацій у боргову політику України залежно від рівня застосування: від базового (де існує лише нормативна основа) до інтенсивного (де зелений компонент виступає системним елементом оптимізації структури державного боргу у воєнний та поствоєнний періоди).

1. Ministry of Finance of Ukraine. *Statistical materials on the state-guaranteed debt of Ukraine*. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/borgova-politika>
2. Zhuravka, F., Filatova, H., Šuleř, P., & Wołowiec, T. State debt assessment and forecasting: Time series analysis. *Investment Management and Financial Innovations*, 2021, 18(1), pp. 65–75. [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.06](https://doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.06)

Електронне наукове видання

**INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК**

Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції
(Суми, Україна, 7 травня 2025 року)

Відповідальний за випуск Ф. О. Журавка
Комп'ютерне верстання М. Д. Домашенко

Стиль та орфографія авторів збережені.

Організаційний комітет і редакційна колегія не несуть
відповідальності за зміст поданих матеріалів.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 2,38. Обл.-вид. арк. 4,05.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Харківська, 116, м. Суми, 40007
Свідоцтво про внесення суб'єкта господарювання до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8193 від 15.10.2024.