International periodic scientific journal
ONLINE
www.moderntechno.de



Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 70.62)

MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Issue №45
Part 3
June 2026

Published by:
Sergeieva&Co
Karlsruhe, Germany

ISSN 2567-5273
DOI 10.30890/2567-5273

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*
Scientific Secretary: Kuprienko Sergey, *PhD in technical sciences*

Editorial board: More than 450 doctors of science. Full list on page:
https://www.moderntechno.de/index.php/swj/about/editorialTeam

Expert Board of the journal: Full list on page:
https://www.moderntechno.de/index.php/swj/expertteam

The International Scientific Periodical Journal **"Modern engineering and innovative technologies"** has been published since 2017 and has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars.
Periodicity of publication: 6 times a year
The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.
Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.
Each article in the journal includes general information in English.
The journal is registered in IndexCopernicus, GoogleScholar.

DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03

Published by:
Sergeieva&Co
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe, Germany
e-mail: editor@moderntechno.de
site: www.moderntechno.de

Copyright
© Authors, scientific texts 2026

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-020
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-020

УДК 33:004

ADVANCING SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES

РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Kononenko L.V./ Кононенко Л.В.
c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5698-5003
Savchenko V.M. /Савченко В.М.
c.e.s., prof. / к.е.н., проф.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2496-2525
Kherson State agrarian and economic University
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Анотація. *У статті досліджено трансформацію методології наукових досліджень під впливом сучасних цифрових технологій та визначено основні напрями її розвитку. Обґрунтовано, що стрімке зростання обсягів даних, поширення хмарних технологій, розвиток штучного інтелекту та цифрових платформ суттєво змінюють організацію наукової діяльності, підходи до отримання знань і логіку наукового пошуку. Встановлено, що сучасні цифрові технології забезпечують можливість роботи з великими масивами даних, автоматизації окремих етапів дослідження, побудови прогнозних моделей та підтримки процесів прийняття рішень. Акцентовано увагу на методологічних ризиках використання штучного інтелекту, серед яких проблеми достовірності інформації, верифікації результатів, відтворюваності досліджень та дотримання принципів академічної доброчесності. Доведено необхідність формування нової методологічної культури науковця, яка передбачає поєднання цифрових компетентностей, критичного мислення та здатності ефективно взаємодіяти з інтелектуальними цифровими системами. Обґрунтовано, що подальший розвиток методології наукових досліджень буде пов'язано із розширенням можливостей штучного інтелекту, міждисциплінарною інтеграцією та впровадженням принципів відкритої науки.*

Ключові слова: *методологія наукових досліджень, міждисциплінарність, етичні норми, цифрові технології, штучний інтелект, цифрові компетентності, наукова парадигма, цифрове суспільство, Big Data, відкрита наука*

Постановка проблеми.

Сучасне наукове середовище характеризується безпрецедентними обсягами інформації, що генерується та накопичується в різних галузях знань. Постійне зростання кількості наукових публікацій, результатів експериментів, цифрових архівів, відкритих баз даних та інформаційних ресурсів створює нові можливості для дослідницької діяльності, але водночас ускладнює процес пошуку, систематизації та інтерпретації інформації. Це обумовлює необхідність перегляду методологічних засад наукових досліджень та адаптації наукових

методів до умов перманентного цифрового трансформування.

Особливого значення набуває використання технологій великих даних (Big Data), машинного навчання та штучного інтелекту, які дозволяють аналізувати значні масиви інформації, виявляти приховані закономірності та формувати прогностичні моделі. У таких умовах змінюється сама логіка наукового пізнання: якщо раніше основою дослідження було висування гіпотези та її подальша перевірка, то сьогодні дедалі частіше саме аналіз великих масивів даних стає підґрунтям для формування нових наукових припущень і дослідницьких завдань. Водночас використання сучасних цифрових технологій в наукових дослідженнях породжує низку нових викликів, пов'язаних із забезпеченням достовірності інформації, відтворюваності результатів досліджень, дотриманням принципів академічної доброчесності та етичним використанням систем штучного інтелекту [1, 5, 9]. Усе це потребує формування нових цифрових компетентностей науковців [1, 4, 3, 6], і насамперед це здатність ефективно використовувати сучасні цифрові технології та критично оцінювати результати їх застосування.

Сучасні наукові дослідження все частіше набувають міждисциплінарного характеру, що обумовлює необхідність інтеграції різних методологічних підходів, інформаційних ресурсів та цифрових технологій. У цих умовах особливої актуальності набуває питання розвитку методології наукових досліджень. Таким чином, дослідження особливостей трансформації методології наукових досліджень під впливом сучасних цифрових технологій є важливим науковим завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню ефективності дослідницької діяльності.

Метою статті є визначення основних напрямів розвитку методології наукових досліджень у контексті використання сучасних цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток методології наукових досліджень завжди був тісно пов'язаний із рівнем технологічного розвитку суспільства [2; 11; 13]. У різні історичні періоди зміна засобів отримання, обробки та передачі інформації зумовлювала

трансформацію наукових підходів, методів і форм організації дослідницької діяльності. На сучасному етапі таким рушійним фактором є сучасні цифрові технології, які докорінно змінюють не лише інструментарій науковця, а й саму логіку наукового дослідження.

Традиційна методологія наукових досліджень базувалася на послідовності етапів, що включали формулювання проблеми, висування гіпотези, збір емпіричних даних, їх аналіз та формування висновків. Проте стрімке зростання обсягів інформації та поява інструментів автоматизованого аналізу даних сприяли виникненню нових методологічних підходів, у межах яких саме дані стають відправною точкою дослідження. У таких умовах дослідник спочатку працює з великими інформаційними масивами, виявляє приховані закономірності та кореляції, після чого формує гіпотези для подальшої перевірки.

Особливе значення в цьому процесі мають технології Big Data. На відміну від традиційних підходів, що передбачають аналіз обмежених вибірок, технології великих даних дозволяють працювати з практично необмеженими обсягами інформації, отриманої з різних джерел. Це можуть бути результати наукових експериментів, дані сенсорних мереж, цифрових платформ, соціальних мереж, електронних архівів, супутникових систем спостереження та інших інформаційних ресурсів. Використання таких даних значно розширює можливості дослідника щодо виявлення нових закономірностей та побудови більш точних прогнозних моделей.

Поширення хмарних технологій також стало важливим чинником розвитку сучасної методології досліджень [2; 12]. Використання хмарних сервісів забезпечує віддалений доступ до обчислювальних ресурсів, наукових баз даних та спеціалізованого програмного забезпечення. Завдяки цьому дослідники можуть організовувати спільну роботу незалежно від географічного розташування, об'єднувати результати досліджень та здійснювати колективний аналіз даних у режимі реального часу. Подібна практика сприяє розвитку міжнародного наукового співробітництва та формуванню глобальних

дослідницьких мереж.

Важливим елементом цифрової трансформації методології наукових длосліджень є використання технологій штучного інтелекту [2; 12]. Якщо на початкових етапах використання цифрових технологій здебільшого було пов’язано із виконанням допоміжних функцій, то використання сучасних цифрових технологій дозволяє самостійно виявляти закономірності, будувати прогностичні моделі, класифікувати інформацію та приймати складні дослідницькі рішення. Завдяки цьому значно скорочується час на обробку великих обсягів даних і підвищується ефективність наукового пошуку.

Особливої актуальності набуває використання великих мовних моделей та генеративних систем штучного інтелекту. Вони можуть використовуватися для аналізу наукової літератури, автоматизованого пошуку джерел, підготовки аналітичних оглядів, узагальнення результатів досліджень та підтримки наукових комунікацій. Разом із тим застосування таких інструментів породжує низку методологічних ризиків, пов'язаних із можливістю генерування недостовірної інформації, помилкових висновків або вигаданих бібліографічних посилань [7, 8, 9]. Тому ключовим завданням сучасного дослідника залишається критична оцінка отриманих результатів та їх обов'язкова верифікація.

Використання сучасних цифрових технологій у наукових дослідженнях сприяє розвитку концепції відкритої науки (Open Science). Основними принципами цього підходу є відкритий доступ до результатів досліджень, відкриті дані, відкриті методи та відкриті програмні рішення. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості наукової діяльності, покращує відтворюваність результатів та сприяє прискоренню наукового прогресу [2; 12]. Використання цифрових технологій значно оптимізує реалізацію принципів відкритої науки через створення спеціалізованих електронних платформ і репозиторіїв.

Важливим наслідком цифрового трансформування є посилення міждисциплінарності наукових досліджень. Складність сучасних суспільних, економічних, екологічних та технологічних проблем потребує інтеграції знань із

різних наукових галузей. Саме цифрові технології забезпечують можливість об'єднання різнорідних даних, моделей та методів аналізу в єдиному дослідницькому середовищі. Це створює передумови для формування нових напрямів наукового пізнання та розвитку комплексних дослідницьких підходів.

Цифрове трансформування обумовлює формування нової методологічної культури наукової діяльності. У межах цієї культури дослідник є не лише користувачем цифрових інструментів, а й організатором складної системи взаємодії між людиною, даними та інтелектуальними технологіями. Саме така взаємодія визначатиме подальший розвиток науки в умовах становлення П'ятої наукової парадигми [1; 11; 15], в якій штучний інтелект поступово перетворюється на повноцінного когнітивного партнера дослідника.

Сучасні цифрові технології не лише розширюють інструментарій наукових досліджень, але й трансформують саму логіку отримання нових знань. Відбувається поступовий перехід від традиційної моделі наукового пошуку до цифрової моделі, що базується на використанні великих даних, інтелектуальної аналітики та технологій штучного інтелекту. Основні напрями цієї трансформації наведено на рисунку 1.

Як видно з рисунка 1, використання сучасних цифрових технологій в наукових дослідженнях спричиняє суттєві зміни в їх методології. Якщо в межах традиційної моделі дослідницький процес розпочинається з формування гіпотези та подальшого збору даних для її перевірки, то сучасна цифрова методологія передбачає аналіз великих масивів даних як вихідний етап наукового пошуку. Отримані на підставі використання сучасних цифрових технологій закономірності стають підґрунтям для формування нових гіпотез, моделювання процесів та прогнозування результатів.

Особливу роль у цьому процесі відіграють технології Big Data, хмарні обчислення та системи штучного інтелекту, які забезпечують швидку обробку значних обсягів інформації та автоматизацію окремих етапів дослідження. У результаті відбувається перехід від традиційної моделі накопичення знань до системи наукового пошуку, де цифрові технології є не лише пасивним

інструментом, а й активним учасником генерування нових знань.

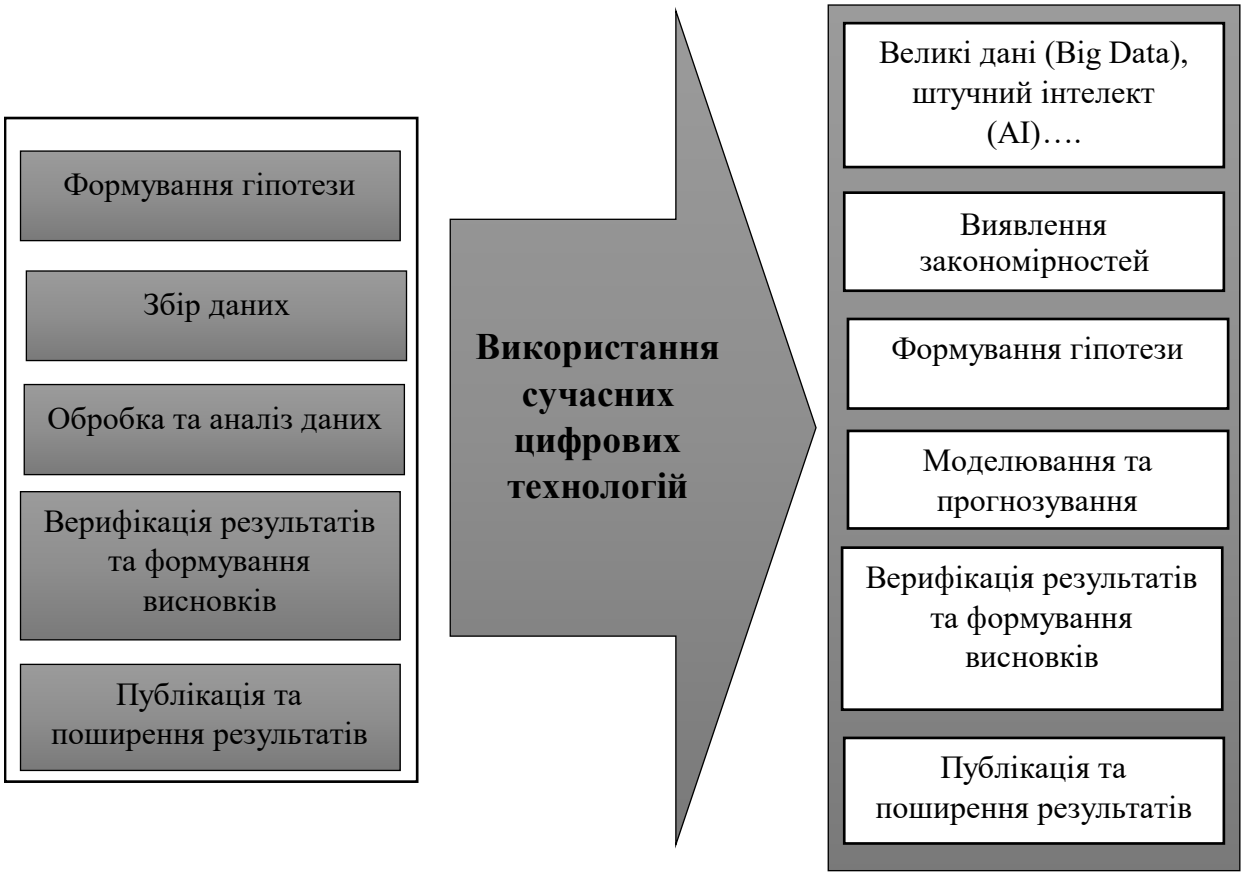


Рис. 1. Трансформація методології наукових досліджень під впливом цифрових технологій

Джерело: розроблено авторами

Висновки.

Сучасні цифрові технології стають одним із ключових чинників трансформації методології наукових досліджень. Використання великих даних, хмарних сервісів, інструментів машинного навчання та штучного інтелекту змінює традиційні підходи до методології наукових досліджень. У результаті відбувається поступовий перехід від класичної моделі дослідження, заснованої на попередньому формулюванні гіпотези, до датацентричної моделі, у якій саме аналіз значних масивів даних стає основою для формування нових наукових припущень і дослідницьких завдань.

Цифрові технології не лише розширюють інструментарій дослідника, але й

змінюють саму логіку наукового пізнання. Особливу роль у цьому процесі відіграють системи штучного інтелекту, які здатні оптимізувати окремі етапи дослідження, виявляти приховані закономірності, будувати прогнозні моделі та підтримувати процеси прийняття рішень. Водночас їх використання супроводжується низкою методологічних та етичних викликів, пов'язаних із достовірністю отриманих результатів, можливістю генерування недостовірної інформації та необхідністю постійної верифікації результатів досліджень.

Ефективне використання сучасних цифрових технологій потребує формування нової методологічної культури науковця. Така культура має поєднувати високий рівень цифрових компетентностей, критичне мислення, навички роботи з великими даними, здатність до міждисциплінарної взаємодії та етичних норм академічної доброчесності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з вивченням особливостей інтеграції генеративного штучного інтелекту в наукову діяльність, розробленням механізмів забезпечення достовірності результатів, а також формуванням моделей цифрових компетентностей дослідників в умовах становлення П'ятої наукової парадигми.

Список використаних джерел

1. Абрамова О., Кононенко Л., Кононенко С. Цифрові компетентності дослідника в умовах формування П'ятої наукової парадигми: організаційний та методологічний аспекти. *Інноваційна педагогіка.* Вип. 90. 2025, 308-313 DOI https://doi.org/10.32782/ip/90.58

2. Абрамова О.В., Кононенко Л.В., Ткачук А.І. Інформаційні технології в наукових дослідженнях: методологія та організація. *Інноваційна педагогіка. Випуск 84. Том* 2. 2025, с. 159-164 DOI https://doi.org/10.32782/26636085/2025/84.2.31

3. Єршова, О. Л. Імплементація європейського досвіду формування цифрових компетентностей у систему освіти України. *Професійна педагогіка*, *1*(24), 2022, 289-297. https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.289-297

4. Лопушняк, Г. С., Шандар, А. М., & Миляник, Р. В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*, *82*(3), 2023, 19-30. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

5. Спірін, О. М., Олексюк, В. П., Василенко, Я. П., Сіренко, О. Ю. Модель розвитку цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників. *Інформаційні технології і засоби навчання*, *104*(6), 2024, 156-179. DOI: 10.33407/itlt.v104i6.5889

6. Хандій, О. О. Формування та розвиток цифрових компетентностей в умовах цифровізації економіки та суспільства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4 DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2021.4.1

7. Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? *In Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 610-623).

8. Bender, E., Gebru T. *Stochastic Parrots and the Limits of AI, 2021* https://www.bigroup.com.au/stochastic-parrots-language-models/

9. Boussen, S., Denis, J. B., Simeone, P., Lagier, D., Bruder, N., & Velly, L. ChatGPT and the stochastic parrot: artificial intelligence in medical research. *British Journal of Anaesthesia*, *131*(4), 2023, e120-e121.doi: 10.1016/j.bja.2023.07.013

10. Kuzminska, O., Morze, N., Varchenko-Trotsenko, L., Boiko, M., & Prokopchuk, M. Digital competence of future researchers: Empirical research of PhD students of ukrainian university. *In Digital humanities workshop, 2021* (pp. 177-184). https://doi.org/10.1145/3526242.3526258

11. Leng, C., Tang, Z., Zhou, Y. G., Tian, Z., Huang, W. Q., Liu, J., ... & Li, K.Fifth paradigm in science: A case study of an intelligence-driven material design. *Engineering*, *24*, 2023, 126-137. https://doi.org/10.1016/j.eng.2022.06.027

12. Leshchenko, M. P., Kolomiiets, A. M., Iatsyshyn, A. V., Kovalenko, V. V., Dakal, A. V., & Radchenko, O. O. (2021, March). Development of informational and research competence of postgraduate and doctoral students in conditions of digital transformation of science and education. In *Journal of physics: Conference series* (Vol. 1840, No. 1, p. 012057). IOP Publishing. DOI 10.1088/1742-6596/1840/1/012057

13. Li J., Huang W. Paradigm shift in science with tackling global challenges. *Natl Sci Rev*, 6 (6) (2019), pp. 1091-1093 doi: 10.1093/nsr/nwz155

14. Lizarraga, A., Honig, E., & Wu, Y. N. From Stochastic Parrots to Digital Intelligence: The Evolution of Language Models and Their Cognitive Capabilities. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, *17*(3), 2025, e70035.

15. Li, G. AI4R: The fifth scientific research paradigm. *Bulletin of Chinese Academy of Sciences (Chinese Version)*, *39*(1), 2024, 1-9. https://bulletinofcas.researchcommons.org/journal/vol39/iss1/1/

16. Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, *146*, 2020, 103752.

Abstract. *The article examines the transformation of the methodology of scientific research under the influence of modern digital technologies and identifies the main directions of its development. It is substantiated that the rapid growth of data volumes, the widespread adoption of cloud technologies, the advancement of artificial intelligence, and the proliferation of digital platforms are significantly changing the organization of scientific activity, approaches to knowledge generation, and the logic of scientific inquiry. It has been established that modern digital technologies enable researchers to work with large datasets, automate individual stages of the research process, develop predictive models, and support decision-making processes.*

Particular attention is paid to the methodological risks associated with the use of artificial intelligence, including issues related to information reliability, result verification, research reproducibility, and compliance with the principles of academic integrity. The study demonstrates the necessity of developing a new methodological culture of researchers, which combines digital competencies, critical thinking, and the ability to interact effectively with intelligent digital systems. It is argued that the further development of research methodology will be associated with the expansion of artificial intelligence capabilities, interdisciplinary integration, and the implementation of Open Science principles.

Keywords: *research methodology, interdisciplinarity, ethical standards, digital technologies, artificial intelligence, digital competencies, scientific paradigm, digital society, Big Data, Open Science.*

Стаття надіслана: 11.06.2026 р.

© Кононенко Л.В., Савченко В.М.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-023
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-023

BEYOND ACQUISITION: RETENTION STRATEGIES, CUSTOMER LIFETIME VALUE, AND LONG-TERM PROFITABILITY MODELS

Andrii Marchuk
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7523-2979
State University of Trade and Economics, Ukraine
CrestView Capital LLC

Abstract. *Customer Retention and Customer Lifetime Value (LTV) are introduced as the decisive factors for long-term marketing profitability. Traditionally, the priority of marketing activity has been to create new customers; however, there is increasing evidence to show that value is created in a sustainable manner through ongoing customer relationships and repeated interactions. Using a data-driven conceptual analytical framework derived from the marketing literature, the Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) is developed, i.e., customer lifecycle is presented as a continuous flow of value and revenue progression. The results indicate that the profitability is realised essentially after the acquisition and the customer value increases non-linearly over time through retention and engagement mechanisms. The findings show that omnichannel integration, loyalty programs, and tailored targeted messaging all contribute to retention and repeat purchase behavior. Marketing analytics can be used to predict customer behavior and allocate resources as efficiently as possible. Whereas retention tactics are linked to the LTV dynamics in the LREM framework. By offering a structured model for managing customer connections and maximizing value throughout the lifespan, the study advances both theory and practice.*

Keywords: *Customer Retention, Customer Lifetime Value (LTV), Relationship Marketing, Marketing Analytics, Long-Term Profitability, Omnichannel Marketing, Customer Lifecycle, Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM)*

Introduction

The increasing complexity of digital markets in recent years has meant shorter product life cycles, increased competition and constantly shifting consumer expectations that has revolutionized the logic behind marketing strategy. Conventional methods concentrating on acquiring new customers and quick-turnaround performance are no longer adequate to deliver lasting competitive success. Acquisition is a key dimension in starting to break into this market; however, this does not inherently guarantee profitability.

Modern research instead has shown that the longer-term value creation lies in continuing to maintain customer engagement, retention and long-term buildup of customer relationships over time. This change is part of an overarching move over to relationship-based marketing as a means of market-making where companies seek to make more from their existing customers than continually acquire new ones. In this respect, Customer Lifetime Value (LTV) has become a key indicator of marketing

efficiency that can be used by organizations to evaluate long-term profitability achieved by the customer relationships.

Despite these advancements, the literature is extremely dispersed and covers retention, marketing analytics, and customer experience independently. This kind of fragmentation makes it harder for businesses to develop coordinated strategies to maintain long-term profitability.

In this situation, this study presents the Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) which sees customer relations as continuous income-generating processes that are sustained by retention and value accumulation. One goal of this article is to probe the role of retention strategies and LTV in determining long-term profitability, and establish a unified model which harmonizes these two elements under one roof to make a coherent view of business processes. It makes both theoretical insights and practical contributions to modern marketing by moving the focus away from acquisition and toward value expansion through lifecycle in the field of management today.

Literature Review

From Transactional Marketing to Relationship-Based Value Creation

The development of marketing thinking is based on a slow but important change from transactional theory towards relationship theory, where long-term relationship with the customer is the principal factor behind creation of value. The old marketing methods emphasized discrete exchanges and short-term performance indicators, which most often led with one click conversion. However, modern researchers are more and more questioning this view, and suggesting that long lasting profits aren't made at the buying stage but through the ongoing development of customer relationships [8].

According to relationship marketing theory, customer engagement is an evolutionary process in which repetition ultimately leads to trust, loyalty, and financial rewards. This view resonates with significant momentum in the field of customer experience research, which understands value to be formed in ongoing interactions across multiple touchpoints as opposed to isolated transactions [2; 12].

The effectiveness of this marketing approach must be asseessedd over a longer period of time. The behavioral and economical elements must also be taken into

account. A move to relationship-based marketing is supported by the growing complexity of client scenarios. Customers engage with businesses on a regular basis through a variety of touchpoints in a variety of venues and platforms, resulting in dynamic, enduring relationships. This change calls for a new outlook on marketing systems, which are now more concerned with increasing their customer lifetime value through creative methods than they are with acquiring new clients.

Customer Lifetime Value (LTV) as a Core Metric of Marketing Performance

Customer Lifetime Value (LTV) has also become a crucial construct to study long-term marketing impact and create the direct correlation of customer behaviour and financial performance. LTV is the economic contribution of a customer over the life of their relationship with a firm aggregated with purchase frequency, average transaction value, the duration of the relationship (the duration of customer retention), and the cost associated with a long-standing relationship [10].

The strategic role of LTV is that it helps to reframe the marketing spend itself into value creating activities in the long term. Instead of measuring performance in terms of near-term returns, businesses can evaluate the aggregate impact of customer relationships to make better decisions related to resource allocation and customer prioritization. The value in marketing, Hanssens and Pauwels argue, can only be proved with measures of the long-term effects it has over time – positioning LTV as the most useful means for connecting marketing activities with the financial result that the firms seek to create [8].

Recently, the applications of the LTV approach have been greatly modified. With big data and predictive algorithms, companies can project future customer behavior, increasing market fit with the data [1; 6]. New techniques for analysis: One-of-a-kind anomaly detection and machine learning methods are the other promising developments, offering capabilities for identifying patterns in customer behavior and value creation over time [13].

However, although these developments exist, the literature also emphasizes issues related to the translation of LTV into practice. Specifically, although firms calculate their LTV retrospectively, it is difficult to embed this information into strategic

decision-making especially under conditions of high variability and uncertainty [15]. This limitation emphasizes the importance of developing the LTV frameworks in a larger marketing systems architecture.

Retention as the Primary Driver of Long-Term Profitability

LTV is closely related to customer retention, the ability of a firm to sustain ongoing relationships with its customers over time. It is broadly accepted that retention is a superior (and cost-effectiveness based) strategy compared to acquiring customers, as the price tag entailed in acquiring a new customer is often high relative to the price burden for maintaining an existing customer [4].

Retention is based on the economic logic of accumulation, the product of repeated interactions compounding. When a customer interacts with a brand, their cumulative value continues to grow; with customers making more purchases, their transaction value getting larger, and their susceptibility to marketing efforts getting reduced. The development of familiarity and trust, which can promote long-term engagement and boost repeat business, strengthens this trend.

The importance of retention for marketing performance is supported by empirical studies. Srinivasan et al. (2016) showed that it is past interactions, and ongoing engagement that influence customer pathways, so customer lifecycle continuity is crucial here [19]. Hamilton et al. (2021) also emphasizes the social aspects of consumer behavior, claiming that interactions with customers are part of larger networks that enhance their value rather than existing in isolation [7].

In the digital sphere, retention is primarily a function of the quality and consistency of customer experience. Research indicates that channel-agnostic interaction leads to a rise in customer satisfaction and loyalty, proving the relevance of integrated marketing systems [5; 9]. Pires et al. (2024) provide evidence that in e-commerce contexts customer experience plays a key role in driving repeat purchase behavior. They confirm this link between experience and retention [16].

Retention Mechanisms and Repeat Purchase Systems

Retention plans are developed using mechanisms meant to sustain client engagement and encourage repeat business. These tactics include focused marketing

interventions, loyalty programs, tailored communication, and service optimization, all of which aim to increase customer satisfaction and fortify long-lasting relationships.

Personalization has emerged as a key driver of retention, enabling firms to tailor their interactions based on individual preferences and behaviors. Informed by contextual factors such as timing and relevance, Bleier and Eisenbeiss (2015) show how personalized advertising can significantly increase customer engagement [3]. Using digital and social media platforms as a foundation can keep communication lines open with all customers, which can help businesses maintain ongoing relationships with their clients [11].

Improved technology has also accelerated the creation of retention systems. Intelligent agent technologies and automation provide scalable personalization and real-time interaction management, improving both efficiency and effectiveness in customer relationship management [10]. Moreover, innovative technologies like blockchain introduce new avenues to promote transparency and trust, key facets of long-term customer relationships [14].

Retention mechanisms are also affected by larger structural elements relating to channel and process integration. In addition, as businesses are shifting to an omnichannel environment, integration across platforms is critical for customer experience [5], especially with respect to delivery of consistent high-quality service. The inability to gain such integration causes fragmentation, undermining retention strategies and decreasing overall effectiveness.

Toward Lifecycle-Based Revenue Models

Retention and LTV perspectives were further meshed to provide an integrated approach with which to design lifecycle-oriented models of marketing where a consumer and their relationship with the brand is perceived to be a continuous cycle of creating value. Whereas in the transactional model, interactions are made before they arrive at the point of sale, the lifecycle model claims that engagement is cumulative and focuses on managing relationships over time.

Recent studies indicate that conventional model structures are not adequate to represent the complex customer behavior. Reitsamer and Becker (2024) suggest a more

fluid approach to the concept of customer journeys that goes beyond predetermined stages to a model of continuous communication [17]. Likewise, Roggeveen and Rosengren (2022) argue for an integrated viewpoint based on systematized and non-systematized knowledge acknowledging the variety of dimensions of customer experience [18].

Sustainability considerations are also driving a growing shift in multichannel retail lifecycle models. Zhang et al. (2023) note that environmental effect and product returns are important because long-term value growth should take both ecological and operational variables into account [20]. The emergence of these patterns suggests that strong models integrating LTV, customer experience, and retention into a single long-term profit model are desperately needed.

While previous reviews of literature emphasize the contribution of component-focused integrations of these concepts, integrative approaches are not widely used but instead focus on the systematic connection of the individual components, in a coherent structural manner.

Synthesis and Research Gap

A significant amount of literature has already been developed to better understand customer experience, retention strategies, and marketing analytics. But it exposes a critical area where there is still no unified framework that integrates all of these elements into a cohesive model of long-term value creation. Existing studies treat retention, LTV, and customer experience as independent constructs with limited relevance when considering strategic decision-making.

Methodology

Research Design and Conceptual Approach

The study design for this research is conceptual-analytical with a specific focus on building a consistent and structured model of long run marketing profitability including customer retention and lifetime value optimization. It differs from conventional research studies by empirically collecting data and instead draws on a systematic review of existing literature on customer experience, retention strategies, marketing analytics and value-based marketing. Using this approach, we hope to

identify latent potential theoretical gaps regarding the interrelationship between retention-related mechanisms and financial KPIs, notably with respect to the Customer Lifetime Value (LTV) domain.

The main methodological contribution offered by this study is the development of the Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) introduced by the author. The model is intended to treat customer relationships as continuous revenue-earning processes, rather than as discrete transactions.

Framework Construction: Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM)

The LREM framework organizes customer lifecycle phases into a series of interconnected stages of value creation including acquisition, activation, retention, and expansion. Acquisition within this framework is often conceived as an investment phase, which is usually the negative or neutral stage of profitability, while subsequent stages are the time spent making value and growth.

Central to this model is the inclusion of Customer Lifetime Value (LTV) as a dynamic metric representing the total contribution made by a customer over time. LTV is based on the major variables like the buying frequency, average transaction value, the retention time, and cost structures, in line with conventional marketing analytics methods [1; 10]].

Retention drivers (personalized communication, loyalty programs, and service optimization) are built into the model as stabilizing and amplifying processes through which engagement tends to continue and increases repeat purchase [3; 16]. These mechanisms are advanced through omnichannel integration that ensures uniformity of customer interactions (See Figure 1) [5].

A lifecycle alignment study, which looks at the connection between long-term revenue generation and client retention dynamics, is the foundation of the analytical method. This involves:

1. Structuring the customer lifecycle into sequential value-generating stages
2. Mapping retention mechanisms to specific lifecycle stages
3. Analyzing LTV growth patterns across repeated interactions
4. Identifying revenue expansion drivers within the lifecycle

This approach enables the identification of value inflection points, where retention efforts have the greatest impact on long-term profitability (See Table 1).

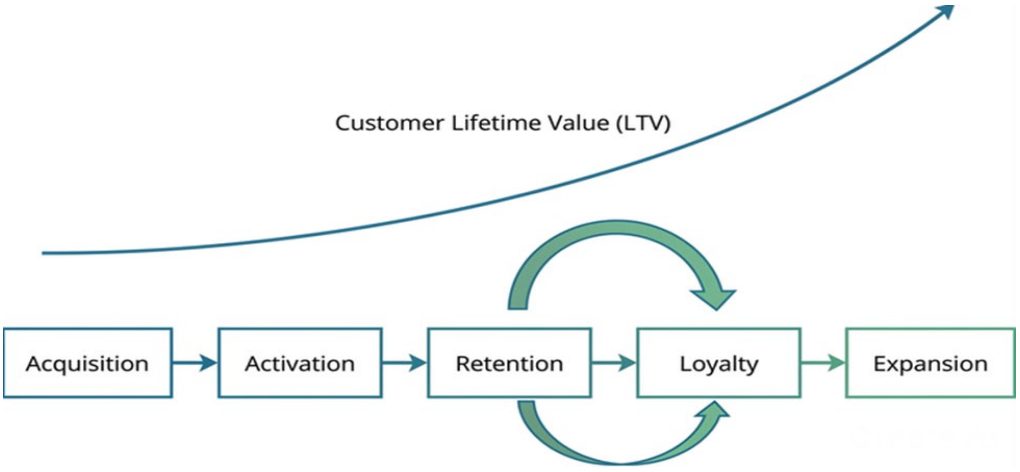


Figure 1. Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM)

Analytical Procedure

Table 1. Customer Lifecycle Stages and Value Contribution during LREM

Lifecycle Stage	Key Activities	Customer Behavior	Revenue Impact	Strategic Focus
Acquisition	Advertising, promotions, onboarding	First purchase	Low / Negative	Customer acquisition efficiency
Activation	Initial engagement, onboarding experience	Trial and exploration	Low	Experience optimization
Retention	Personalized communication, service quality	Repeat purchases	Moderate	Relationship building
Loyalty	Loyalty programs, consistent engagement	Frequent purchases	High	Customer satisfaction and trust
Expansion	Upselling, cross-selling, referrals	High-value engagement	Very High	Revenue maximization

Results

This study shows that customer retention and the long-term extension of Customer Lifetime Value (LTV) are more important for the long-term, profitable development of a marketing system in contemporary industry than the short-term acquisition outcomes. Acquisition analysis reveals that acquisition primarily functions as an initial investment that frequently entails excessive initial costs along with low returns upfront.

Conversely, value realization occurs incrementally across the customer lifecycle, with recurring interactions leading to compounding revenue results.

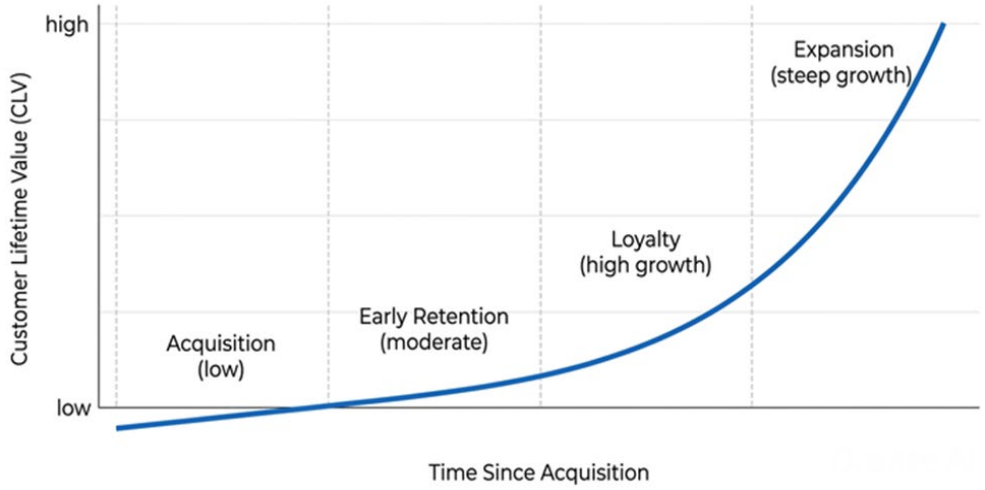


Figure 2. LTV Growth Curve Over Time

The identification of non-linear LTV expansion trends, which are defined by rising customer value at an increasing rate over time, is one of the more pertinent findings. The synergistic impacts of longer buy times, higher average transaction values, and reduced marginal servicing costs of maintained customers account for a substantial portion of this effect.

In response to this, as customers move out of an initial engagement and into loyalty stages, their behavioural stability becomes more stable, which results in more predictable behaviours, such that they consume more often and with more value. This reinforces the theory that marginal enhancements in retention can generate disproportionately robust long-term profit growth.

Our findings also show that retention tactics are intrinsic value amplifiers and drivers in the client lifecycle. Customer retention and repeat business were regularly positively correlated with personalized communication, loyalty rewards, and service optimization. These activities increase customer life and overall value by reducing customer attrition and fostering partnerships. However, its efficacy in omnichannel scenarios—where unified consumer experiences generate engagement at several touchpoints—is crucial. The importance of data-driven marketing analytics in determining the LTV path is a major issue that comes up. Advanced analytics can help

businesses find high-value consumer segments, forecast behavioral patterns, and enhance retention initiatives.

What this process makes more successful is the way in which marketing resources are allocated to customers with the highest potential for long-term value generation, making spending far more cost effective. Therefore, LTV is not a single indicator but is a dynamic management tool which leads strategic decision-making at each stage of the customer development (See Table 2).

Table 2. Drivers of Customer Lifetime Value (LTV)

LTV Component	Description	Impact on Value	Strategic Implication
Purchase Frequency	Number of purchases over time	High	Encourage repeat behavior
Average Order Value	Revenue per transaction	High	Upselling and bundling
Retention Duration	Length of customer relationship	Very High	Reduce churn
Customer Acquisition Cost (CAC)	Cost to acquire customer	Negative (initial)	Optimize acquisition efficiency
Service Cost	Cost of maintaining customer	Moderate	Improve operational efficiency

The study highlights key value points within the lifecycle in early post-acquisition periods. Clients who take their initial decision into repeated engagement create much more long-term value than early quits. This is why retaining for the long haul is important: initial experience strongly influences behavior and value paths in the later stages. Most importantly these findings confirm the use of the Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) as an integrative framework for long-term revenue generation. The additional value from acquisition to value expansion is often constant because it demonstrates how retention strategies provide customers with value over time and develop into a logical justification. LREM may logically explain how businesses might transition from acquisition-oriented strategies to sustained profitability through lifecycle management by connecting behavioral dynamics to financial outcomes.

Discussion

The findings of the current study support but also extend existing marketing theory by indicating that long-term profitability is strongly dependent on customer retention and on the trajectory of Customer Lifetime Value (LTV). Although relationship management with customers has been the previous dominant focus of existing literature, with this report a more formal view of the complex relationship of retention mechanisms and lifecycle dynamics towards sustainable financial returns is provided. This moves focus away from isolated marketing actions and toward an integrated system of value creation.

At the heart of the findings is the transition to treating customer acquisition as an investment, rather than a revenue-generating activity. This approach questions the traditional evaluation of performance, that looks for immediate return, as acquisition should be evaluated based on contribution made to future value streams. The observed non-linear increase in LTV corroborates the idea that customer value only gains substantially after repeated interactions and the establishment of stable engagement. This perspective is also consistent with relationship marketing theory which argues that the elements of trust and loyalty are cumulative and lead to long-term effects (See Figure 3).

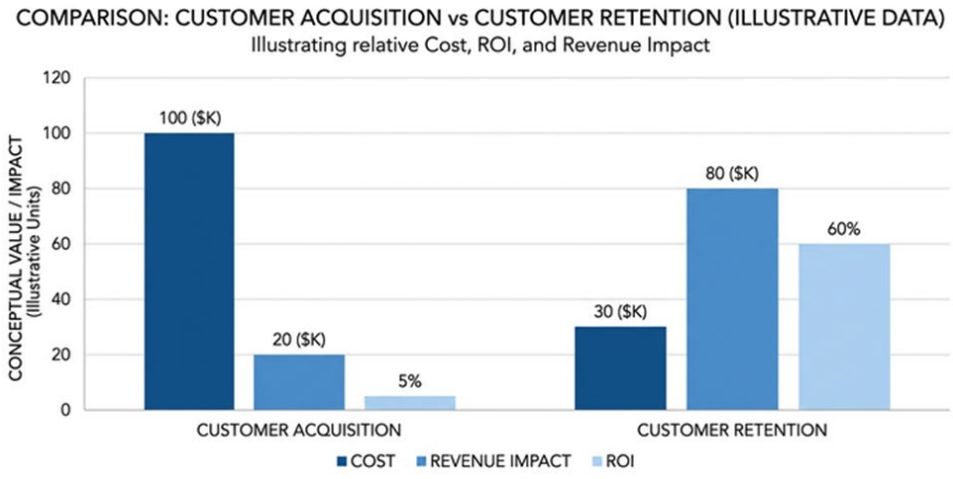


Figure 3. Retention vs Acquisition ROI Comparison

By emphasizing LTV's strategic function as a corporate assessment and management tool, the study expands on the ongoing discussion about marketing

accountability. LTV captures the entire economic impact of relationships, allowing marketing resource investment to be aligned with long-term financial goals, whereas short-term indicators reflect the short-term benefits of consumer behavior. This performance is further augmented when marketing analytics is integrated, allowing businesses to predict and segment customer behaviors, find target segments of high value in their business and operate more effectively with cost control mechanisms. This supports the notion that data-driven decision-making plays a critical role in both profitability optimization and complicated client ecosystems.

For the purpose of retaining customers, value inflection points also provide some insight (see Table 3). Additionally, it shows how crucial early-stage interactions are as a powerful driver of long-term results: clients with considerably greater LTV are those who achieve early engagement to later sales (and transition to recurrent purchases). As the foundation of future value profiles, this emphasized the significance of focused retention measures like onboarding and upfront redesign of client experiences. From a managerial perspective, this would imply that early-stage engagement investments provide disproportionately large long-term returns.

Table 3. Retention Mechanisms and Their Effects

Retention Mechanism	Description	Effect on Customer Behavior	Impact on LTV
Personalized Communication	Targeted emails, recommendations	Increased engagement	High
Loyalty Programs	Rewards, points systems	Repeat purchases	High
Customer Service Quality	Support, responsiveness	Increased satisfaction	Moderate–High
Omnichannel Integration	Seamless experience across channels	Consistency and trust	High
Data-Driven Targeting	Predictive analytics, segmentation	Behavioral optimization	Very High

The suggested Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) provides a model that consolidates all of these insights into a single set of insights. LREM is thus the framework for understanding the customer's entire lifecycle – the continuous process of expanding revenues to which the customer's business or operations are subject,

bridging marketing's behavioral and financial sides. Existing models can be extended since LREM explicitly ties retention dynamics with LTV growth and so provides a more inclusive vision which makes more comprehensible the generation and sustaining of value. By this integrative framework, we solve the fragmentation found in the literature to facilitate theoretical progress and practical application.

The study makes use of more general implications for retention-based tactics in the context of digital transformation. Understanding how a consumer interacts throughout their lifespan in a data-rich environment can be advantageous for businesses who want to make money. With the development of advanced technologies like data analytics, automation, and blockchain, new technologies that enable clear, transparent customer touchpoints have emerged. Customer transparency results in personalized interactions, boosting trust and ongoing participation.

However, the results also highlight several issues. Organizational alignment is crucial for retention-based strategies, including centralizing data systems, coordinating across channels, and fostering customer-first cultures. Predictive analytics also presents the problem of high variability because of low-quality data and inconsistent model performance, all of which can affect how decisions are made. These difficulties show that while retention and LTV have significant promise for analyzing marketing efficacy, their application necessitates situational knowledge.

Conclusions This study suggests that sustainable marketing profit does not only come from the acquisition of customers but it is also a function of customer relationship management and subsequent development over time. Concentrate on retention and Customer Lifetime Value (LTV), the study identifies long-term engagement as the critical element to good business performance.

The proposed Lifecycle Revenue Expansion Model (LREM) is a comprehensive model that integrates behavioral aspects with financial performance characteristics and examines how customer value changes over the course of the full lifespan. The findings confirm the presence of retention strategies made possible by omnichannel integration and marketing analytics, which are essential for maintaining profitability and customer value.

To sum up, the study adds both theoretical knowledge about the fragmentation between retention, customer experience, and financial performance in marketing and practical information for organizations with more fragmented markets with growing complexity to achieve optimal long-term value provision.

References

1. Basu, R., Lim, W. M., Kumar, A., & Kumar, S. (2023). Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. Psychology & Marketing, 40(12), 2588-2611. https://doi.org/10.1002/mar.21908

2. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the academy of marketing science, 48(4), 630-648. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x

3. Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. Marketing Science, 34(5), 669-688.

4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). Digital marketing. Pearson uk.

5. Gerea, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from multichannel to omnichannel customer experience in service-based companies: challenges and coping strategies. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 17(2), 394-413. https://doi.org/10.3390/jtaer17020021

6. Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. Industrial Marketing Management, 86, 90-98. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005

7. Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. Journal of Marketing, 85(1), 68-92. https://doi.org/10.1177/0022242920908227

8. Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. Journal of marketing, 80(6), 173-190. http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0417

9. Iglesias-Pradas, S., & Acquila-Natale, E. (2023). The future of e-commerce: Overview and prospects of multichannel and omnichannel retail. Journal of Theoretical

and Applied Electronic Commerce Research, 18(1), 656-667. https://doi.org/10.3390/jtaer18010033

10. Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. R. G., & Dass, M. (2016). Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 24-45. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0426-9

11. Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. Journal of marketing, 80(6), 146-172. http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0413

12. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing, 80(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

13. Liu, Y. (2025, July). Intelligent Analysis Methods for Multi-Channel Marketing Data Based on Anomaly Detection Algorithms. In Proceedings of the 2nd International Conference on Image Processing, Machine Learning, and Pattern Recognition (pp. 198-206). https://doi.org/10.1145/3759928.3759963

14. Madhani, P. M. (2022). Effective marketing strategy with blockchain implementation: Enhancing customer value propositions. IUP Journal of Business Strategy, 19(1), 7-35.

15. Petrescu, M., & Krishen, A. S. (2025). Marketing analytics research for the better good: Thoughts and ideas. Journal of Marketing Analytics, 13(1), 1-3. https://doi.org/10.1057/s41270-025-00386-7

16. Pires, P. B., Prisco, M., Delgado, C., & Santos, J. D. (2024). A conceptual approach to understanding the customer experience in e-commerce: An empirical study. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 19(3), 1943-1983. https://doi.org/10.3390/jtaer19030096

17. Reitsamer, B. F., & Becker, L. (2024). Customer journey partitioning: A customer-centric conceptualization beyond stages and touchpoints. Journal of Business Research, 181, 114745. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114745

18. Roggeveen, A. L., & Rosengren, S. (2022). From customer experience to human experience: Uses of systematized and non-systematized knowledge. Journal of Retailing and Consumer Services, 67, 102967. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102967

19. Srinivasan, S., Rutz, O. J., & Pauwels, K. (2016). Paths to and off purchase: quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity. Journal of the academy of marketing science, 44(4), 440-453. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0431-z

20. Zhang, D., Frei, R., Wills, G., Gerding, E., Bayer, S., & Senyo, P. K. (2023). Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail. Business strategy and the environment, 32(7), 4636-4661. https://doi.org/10.1002/bse.3385

21. Fedyk, M. (2021), Higher Education as a Factor Boosting the Competitiveness of the National Economy, Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2021. Issue 60. P. 176–187. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6015

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-025
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-025

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL TENSIONS ON DEMAND FOR INBOUND TOURISM TO THE UNITED STATES: AN ECONOMIC ANALYSIS

Maryna Oznobishyna
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7334-7826
Independent Researcher, Entrepreneur in the Tourism Sector, Software Engineer,
Ukrainian State University of Chemical Technology, Ukraine

Abstract. *Geopolitical tensions have weighed on inbound tourism to the United States, with the effects most evident among small tour operators. Data for 2019–2024 show an uneven recovery across markets: by the end of 2024, arrivals reached about 91% of pre-crisis levels, while China lagged far behind at 57.5%, with part of demand shifting elsewhere.*

Several factors help explain this pattern. Media coverage shapes perceptions of risk; insurance surcharges and payment restrictions raise costs; and entry procedures are often viewed as unpredictable. Negative information also spreads quickly online, reinforcing these concerns. The analysis draws on operational data from a small Ukrainian tour operator (2018–2022).

Firm-level evidence suggests that structured pre-trip communication is associated with reduced in-trip incident rates and higher repeat inquiry shares. Firms that maintained client contact during the crisis demonstrated faster demand recovery.

Keywords: *geopolitical tensions, inbound tourism to the U.S., tourism demand, crisis management in tourism, CXC-360, recovery asymmetry, risk management.*

Introduction

In 2019, revenue from international tourists to the United States totaled $239 billion (travel exports, including international passenger transportation by U.S. carriers) according to NTTO/ITA [1]. According to the BEA Travel & Tourism Satellite Account (Survey of Current Business, December 2020), the industry supported 9.5 million jobs, including 6.1 million direct and 3.4 million indirect.

The COVID-19 pandemic in 2020, followed by trade tensions and regional conflicts, sharply reduced inbound travel and delayed its recovery. Some markets are recovering more slowly than others and continue to lag behind competing destinations. It remains unclear whether this is a temporary effect or a sign of more lasting changes in travel behavior.

The impact of external threats on tourism demand has been studied since the mid-1990s [3]. Most studies analyze this issue through aggregate indicators of arrivals and revenue. The operational practices of individual enterprises in the context of successive crises of various natures remain significantly less studied.

The purpose of this article is to identify the mechanisms through which geopolitical instability reduces demand for inbound tourism to the United States and to assess how a tourism enterprise's operational experience during two successive crises correlates with these mechanisms.

Literature Review

Pizam and Mansfeld [3] demonstrated that tourists react not to objective statistical indicators of danger, but to their own subjective assessment of risk, which is formed primarily through the media. Kasperson et al. [4] described this mechanism in the Social Amplification of Risk Framework (SARF): media coverage of threats creates a level of public anxiety that systematically exceeds actual danger indicators.

Sönmez [5] applied SARF to tourism research and demonstrated that tourist destinations may experience significant losses in tourist flow precisely when the threat is geographically localized. Saha and Yap [6] quantitatively confirmed the statistical significance of the deterrent effect of geopolitical threats after controlling for economic variables.

Neumayer [7], using panel data from 134 countries, identified a negative impact of various forms of political violence on tourist arrivals, as well as a "geographic spillover" effect: conflicts reduce demand in both the affected countries and regionally linked countries. Hailemariam and Ivanovski [8], using a structural VAR model on monthly U.S. data (1999–2020), confirmed that geopolitical risk has a significant and persistent negative impact on tourism demand and that this effect persists over the long term after the acute phase of the crisis has ended.

According to official UNWTO data [12], global tourist arrivals fell by 74% in 2020 (World Tourism Barometer, Vol. 19, No. 1, 2021); Gössling et al. [9] noted the UNWTO's early forecast estimates (-20...-30%) in April 2020, confirming the severity of the impact in real time. Zenker and Kock [10] demonstrated that the pandemic incorporated health and safety concerns into the hierarchy of criteria for choosing a travel destination, thereby altering the nature of tourism decisions. Bonfanti, Del Chiappa, and Vigolo [11] confirmed that a country's image in the media influences tourists' intentions even when objective safety characteristics remain unchanged.

Evidence on how small tourism enterprises operate through successive crises is still scarce. Most studies focus on large operators or destination-level trends, with less attention to firm-level practices.

Materials and Methods

Study Structure

The study covers two levels. Macro level: analysis of secondary statistical data from UNWTO [12], NTTO/ITA [1], WTTC [2], IATA [13], and analytical calculations by Oxford Economics [14]. This approach is used to address two research questions: (1) Through which mechanisms do geopolitical tensions reduce inbound tourism demand to the United States? (2) To what extent do firm-level operational practices correlate with these macro-level patterns during crisis periods?

The analysis draws on internal data from the case firm for 2018–2023, including CXC-360 reports, records of customer inquiries during trips, and repeat bookings. Firm-level indicators are compared against concurrent macro-level statistics to assess whether the geopolitical shocks visible in aggregate data produce consistent behavioural signals at the level of a single market participant, thereby cross-validating the identified transmission mechanisms.

The period covers three stages: stable operations (2018–2019), the pandemic (2020–2021), and the military crisis with the settlement of obligations (February 2022 – May 2023).

The CXC-360 System

The CXC-360 system, introduced at the firm in 2018 [15], was designed to address three operational challenges: an uncontrolled level of emergency inquiries during trips, a lack of quality standards, and a low rate of repeat bookings. The system includes six modules: (1) mapping the customer journey through seven stages: from the initial inquiry to post-trip contact; (2) quality standards for each interaction channel; (3) a six-week staff training program with step-by-step competency assessment; (4) a pre-trip briefing for clients held 7–14 days before departure; (5) a 22-point booking checklist and KPI monitoring system; (6) customer relationship management to increase the rate of repeat bookings.

Company parameters: small-group model, average group size of 7–10 people, approximately four organized group tours per year, total number of clients served between 2018 and 2022 ranged from 200 to 350 people. Destinations: Transcarpathia (Ukraine), Egypt, Istanbul (Turkey).

Limitations

The operational data of the case firm has not undergone an external audit and is presented as qualitative observations without quantitative extrapolation. The industry benchmark for repeat bookings (28%) is based on the author's own calculations using data from three independent agencies that have implemented CXC-360; initial external verification of this figure prior to final publication is desirable. The specific nature of the business model (small-group specialized tours in a single regional market) makes it impossible to transfer the results to companies with a different operating model. Conclusions regarding the mechanisms of shock transmission and recovery asymmetry, which are based on external sources, have broader applicability.

Research Results

Mechanisms of the Geopolitical Shock's Impact on Tourism Demand

The first mechanism is linked to the subjective perception of risk. According to SARF [4], media coverage of threats creates a level of anxiety among potential tourists that exceeds the actual level of danger. Studies of tourism demand have identified a correlation between the intensity of media coverage of a destination country's immigration policy and demand for travel, even in the absence of actual changes in visa legislation [5; 11]. NTTO [1] arrival statistics and data from the U.S. Department of State's Visa Office on trends in tourist visa applications are separate datasets that, taken together, confirm this pattern.

The second mechanism involves the rising cost of tourism products. Increased risk premiums in aviation insurance over conflict zones lengthen routes and raise flight costs. Sanctions regimes complicate payment transactions for travelers from certain countries. According to estimates by Oxford Economics, each percentage-point decline in international arrivals generates revenue losses that, given tourism's share of GDP, carry macroeconomic significance [14].

The third mechanism concerns regulatory barriers to entry. Executive Order 13769 (2017) and subsequent changes in border and immigration policy have created a persistent perception among travelers from a number of countries that entry into the U.S. is an unpredictable process. In the literature, this phenomenon is referred to as "entry deterrence" [3; 7]. Demand studies show that the reaction of tourism markets to media coverage of immigration policy precedes actual changes in visa application processing practices and persists after they are implemented [5; 11]; NTTO data on arrival trends during the relevant period [1] align with this conclusion. The most pronounced effect is observed in the markets of the Middle East, Latin America, and China.

The fourth mechanism involves the dissemination of threats via digital media. Bonfanti et al. [11] showed that the image of the destination country in the media, particularly video content about crisis events, influences travel intentions more quickly and persistently than traditional news reports. Social media algorithms increase the visibility of alarming content regardless of where the event occurred. The first three mechanisms and the fourth are not independent: higher media visibility of danger increases perceived risk; an increase in perceived risk boosts demand for insurance; and the rising cost of travel serves as a signal to the media that reinforces the overall atmosphere of anxiety.

Trends in Inbound Tourism to the United States, 2019–2024

According to UNWTO [12], global international tourist arrivals fell by 74% in 2020. According to NTTO [1], by the end of 2024, the total number of international arrivals to the U.S. stood at 91% of the 2019 level.

Recovery has varied across markets. The table below shows how inbound tourism to the United States has recovered by key source markets as of the end of 2024, compared to pre-pandemic levels.

As of the end of 2024 [1], India was the only one among the top ten markets to exceed the 2019 level (149% of the 2019 level). Canada and Germany approached full recovery, reaching 97.7% and 96.7% of 2019 levels, respectively. Japan (49.1%) and China (57.5%) showed the slowest growth. At the same time, Chinese tourists were

more actively returning to alternative destinations, particularly Thailand and Japan (confirmed by TAT and JNTO data for 2023–2024), which aligns with the conclusion by Hailemariam & Ivanovski [8] regarding the structural nature of outflow from certain markets, which persists after the crisis ends. (The percentages provided correspond to data from the official NTTO/trade.gov monitor; when finalizing the reference, the date the data was downloaded should be noted.)

Table 1. Recovery of inbound tourism to the United States by key markets (2019 vs. 2024)

Source Market	Share in Top 10 Markets	Recovery Level vs. 2019 (%)	Recovery Pattern	Key Observations
India	Top 10	149%	Over-recovery	Strong outbound demand growth; expanding middle class
Canada	Top 10	97.7%	Near full recovery	Geographic proximity supports stable travel flows
Germany	Top 10	96.7%	Near full recovery	Consistent long-haul travel demand
Japan	Top 10	49.1%	Slow recovery	Continued travel caution among population
China	Top 10	57.5%	Slow recovery	Reorientation toward regional destinations

Differentiation of tourist behavior by segment

Tourists traveling with families and individuals over 65 react most acutely to external threats: they tend to cancel international trips or replace them with domestic routes [5]. Leisure travelers with average incomes are more likely to shorten the duration of their stay and reduce expenses. Travelers aged 18–30 exhibit higher risk tolerance and are more likely to adapt their itinerary. Business travel is less affected by external disruptions, as it is tied to professional obligations. Table 2 summarizes the behavioral responses of key tourist segments to external risk shocks.

Operational records from the case firm (2018–2022) indicate that clients residing in cities near active conflict zones purchased tours more frequently during periods of heightened security tension. This trend contradicts the general pattern described in Sönmez [5] and Saha and Yap [6], according to which geopolitical instability suppresses tourism demand. A possible explanation: for people living in the conflict

zone, an organized tour represents an escape from an unstable environment rather than an additional risk. This hypothesis requires verification using data from other operators working under similar conditions.

Table 2. Behavioral responses of tourist segments to external risks

Tourist Segment	Sensitivity to Risk	Typical Behavioral Response	Travel Adjustment Strategy	Implications for Tour Operators
Families	High	Trip cancellation or postponement	Shift to domestic travel	Need for flexible booking conditions
Travelers 65+	High	Avoidance of international travel	Preference for safer destinations	Emphasis on safety guarantees
Middle-income leisure travelers	Medium	Reduction of travel expenses	Shorter trips, budget optimization	Demand for cost-efficient packages
Young travelers (18–30)	Low	Adaptation instead of cancellation	Flexible routes and destinations	Potential for dynamic offers
Business travelers	Low	Continuation of travel plans	Minimal changes	Stable demand segment

Shortening of the Planning Horizon and Threshold Effects

Forward booking data indicate that during crisis periods travelers compress their planning horizon, booking significantly closer to departure than in non-crisis years [14]. For long-haul inbound travel to the United States, this compression has structural implications. Transatlantic flights, hotel stays, and visa fees constitute a sum of non-refundable expenses that justifies a stay of at least 7–10 days. As uncertainty grows and planning time shrinks, travelers tend to switch to nearby destinations instead of shortening a U.S. trip. At some point, this shift becomes abrupt, and inbound tourism to the U.S. falls quickly.

Results of Applying the CXC-360 System

During stable years (2018–2019), a baseline level of emergency customer calls during trips was recorded. After the introduction of Module 4 (a mandatory 60–90-minute briefing 7–14 days before departure), in-trip emergency call volume declined substantially [15]. The briefing included document verification, training on emergency

protocols, and preparation for the specific conditions of the destination country. Three independent agencies that implemented CXC-360 recorded a 47–73% reduction in emergency calls and complaints, while the rate of repeat customer inquiries rose from 21–25% to 35–44% compared to the industry benchmark of 28% [15]. Data on the case firm itself were not formally documented in a comparable format; however, the qualitative picture aligns with the results of partner agencies.

From February 2022 to May 2023, the company suspended sales and focused on fulfilling client obligations, making payments as funds became available. By its closure in May 2023, all obligations had been met.

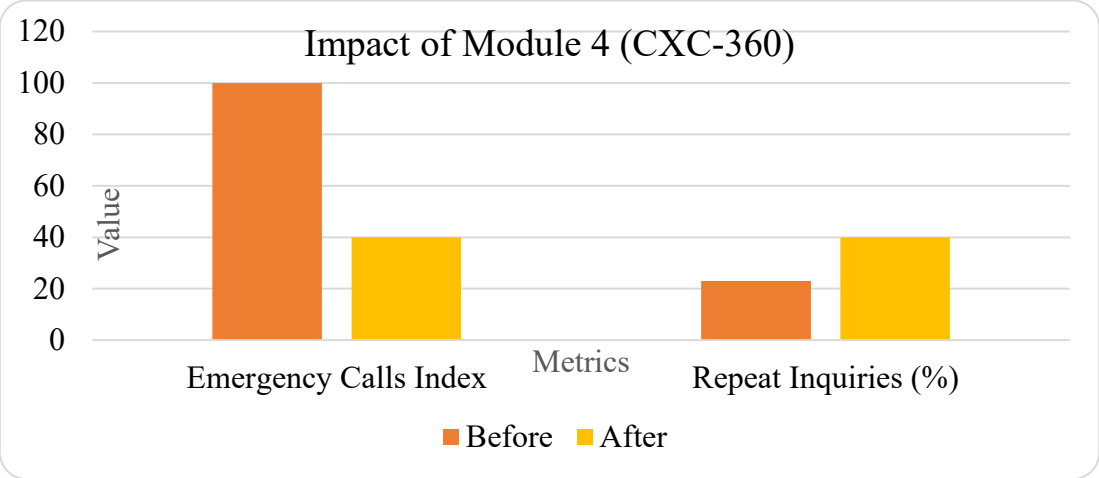


Figure 1. Impact of Module 4 (Pre-departure Briefing) on Emergency Calls and Repeat Customer Inquiries

Discussion of the Results Since the four identified mechanisms are interrelated, measures affecting one of them also impact the others. Policy measures that reduce administrative uncertainty at border entry may attenuate the media-amplified perception of unpredictability, thereby dampening perceived risk through the SARF mechanism [4] and moderating associated insurance demand.

The reduction in emergency calls at agencies that have implemented CXC-360 (47–73% depending on the agency) may be attributed to clients' enhanced capacity to interpret and manage unexpected situations independently, consistent with Bonfanti et al.'s [11] finding that perceived situational control is a significant determinant of travel

experience quality. Structured pre-departure preparation thus appears to function as a demand-stabilizing mechanism at the firm level.

The case firm's repeat customer rate exceeded the industry benchmark (28%) [15]: a loyal customer base mitigates the decline in demand during a crisis. Clients with an established relationship with the operator tend to resume bookings earlier and exhibit higher average transaction values, consistent with deferred demand realization.

The slow recovery of the Chinese market, against the backdrop of Chinese tourists returning more quickly to other destinations, confirms the conclusion by Hailemariam & Ivanovski [8] that the geopolitical effect on demand persists after the acute phase of the crisis has ended. Cyclical and structural demand outflows are analytically distinct and imply different policy responses: the former may be addressed through improved market accessibility, while the latter requires sustained destination image management and bilateral diplomatic engagement.

Qualitative observations from the case firm were obtained from a single operator of small-group tours in a single regional market and are not subject to quantitative extrapolation. The reported figures from partner agencies (47–73% decrease in inquiries, increase in repeat inquiries to 35–44%) reflect specific operational contexts and require verification using larger samples.

Conclusions

Changes in U.S. border and immigration policy since 2017 have created a persistent perception among travelers from a number of markets that entry controls are unpredictable. Studies of tourism demand show that demand reacts to a country's image in the media sooner than to actual regulatory changes and persists after they are implemented [5; 11]; arrival trends according to NTTO data [1] align with this conclusion. In combination with three other mechanisms (media-driven risk reassessment, increased travel costs, and digital dissemination of alarming content), a deterrent effect is formed that exceeds the sum of the isolated impacts of each factor.

NTTO data for 2019–2024 show an uneven recovery in inbound travel [1]. The Chinese market reached only 57.5% of its 2019 level, while Chinese tourists returned to other destinations much more actively. This aligns with the conclusion by

Hailemariam & Ivanovski [8] regarding the persistence of the geopolitical effect on demand after the acute phase of the crisis has ended.

Firm-level data from the case operator (2018–2023) indicate that sustained client communication contributed to retention of the core customer base across two consecutive crises. In-trip incident rates declined, and repeat inquiry rates remained above industry benchmarks. All outstanding client obligations were met prior to the firm's closure.

Tourism demand has been shown to contract rapidly following geopolitical shocks, while recovery proceeds at a considerably slower pace. In most cases, this process takes from 18 months to several years. The speed of recovery depends in part on whether competing destinations succeed in capturing redirected demand. Recovery of long-haul travel to the United States is slower than for geographically closer destinations. Positive travel experiences accumulated at substitute destinations reinforce preference reorientation and may delay the restoration of prior demand patterns. Operators that maintained client communication during the crisis period demonstrate faster demand recovery relative to those that did not, though this pattern requires validation on a larger sample.

These findings require validation on a larger sample of firms, as well as further analysis of how different types of geopolitical shocks influence recovery across markets.

References

1. National Travel and Tourism Office (NTTO) / International Trade Administration. (2024). Total International Travel for December and 2024 (Top 20 Markets). U.S. Department of Commerce. https://www.trade.gov/travel-and-tourism-research [data download date: to be specified upon final publication

2. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2024). Economic Impact Study: United States. https://wttc.org/research/economic-impact

3. Pizam, A., & Mansfeld, J. (1996). Tourism, crime, and international security issues. Chichester: Wiley.

4. Kasperson, R. E., Renn, O., Slovik, P., et al. (1988). Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework. Risk Analysis, 8(2), 177–187.

5. Sonmez, S. F. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability. Annals of Tourism Research, 25(2), 416–456.

6. Saha, S., & Yap, G. (2014). Moderating effects of political instability and terrorism on tourism development. Journal of Travel Research, 53(4), 509–521.

7. Neumayer, E. (2004). The impact of political violence on tourism: A dynamic cross-country assessment. Journal of Conflict Resolution, 48(2), 259–281. https://doi.org/10.1177/0022002703262358

8. Hailemariam, A., & Ivanovski, K. (2021). The impact of geopolitical risk on tourism. Current Issues in Tourism, 24(22), 3134–3140. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1876644

9. Gössling, S., Scott, D., & Hall, K. M. (2021). Pandemics, tourism, and global change: A rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

10. Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic: A critical discussion of the tourism research agenda. Tourism Management, 81, 104164. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164

11. Bonfanti, A., Del Chiappa, G., & Vigolo, V. (2023). Tourists' perceptions of safety and security: a systematic review. Tourism Management, 95, 104673. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104673

12. UNWTO. (2021). World Tourism Barometer, Vol. 19, No. 1 (January 2021). https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-data

13. IATA. (2024). Air Transport Market Analysis. https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports

14. Oxford Economics / Tourism Economics. (2024). Global Travel Forecast. https://www.tourismeconomics.com

15. Oznobishina, M. (2018). CXC-360 Tourism Platform: A Comprehensive Customer Experience Management System for Travel Agencies. Methodological Documentation (100 pp.). More Turov, Dnipro.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-028
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-028

УДК 339.138:004.738.5

DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE RESILIENCE UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S WAR ECONOMY

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Melnyk O.V. / Мельник О.В.
PhD (Economics), Associate Professor / к.е.н., доц.
ORCID:0000-0002-2358-9212
Vozna L.B. / Возна Л.Б.
PhD (Economics), Associate Professor / к.е.н., доц.
ORCID:0000-0002-3429-3185
Ivan Franko National University of Lviv, Universytetska St., 1, Lviv, 79000
Львівський національний університет ім.І.Франка, м. Львів, Університетська, 1, 79000

Анотація. *В умовах повномасштабного воєнного вторгнення цифровий маркетинг перетворився з інструменту просування на стратегічний механізм забезпечення стійкості бізнесу. У статті досліджено роль цифрового маркетингу як антикризового інструменту в умовах воєнної економіки України, систематизовано його основні інструменти та обґрунтовано їх антикризовий потенціал. Запропоновано авторське визначення цифрового маркетингу та трирівневу модель стійкості підприємства, що охоплює операційний, фінансовий та комунікаційний виміри. Встановлено, що найвищим антикризовим потенціалом характеризуються SMM, контент-маркетинг та ORM. Виявлено п'ять ключових тенденцій розвитку цифрового маркетингу в Україні, зокрема інтеграцію штучного інтелекту та зростання україномовного цифрового простору. Зроблено висновок, що підприємства, які своєчасно опанували цифрові інструменти, демонструють вищу адаптивність до кризових умов.*

Ключові слова: *цифровий маркетинг, digital-інструменти, стійкість підприємства, воєнна економіка, воєнний стан, SEO, SMM, ORM, контент-маркетинг, антикризова адаптація, діджиталізація, штучний інтелект, Україна.*

Вступ. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у лютому 2022 року докорінно змінило умови функціонування вітчизняного бізнесу. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушене переміщення підприємців, розрив усталених логістичних ланцюгів та різке скорочення платоспроможного попиту поставили перед підприємствами питання не стільки розвитку, скільки елементарного виживання. В цих умовах цифровий маркетинг перетворився з інструменту просування на механізм забезпечення стійкості — спосіб зберегти зв'язок зі споживачем, підтримати впізнаваність бренду та адаптувати збутову діяльність до нових реалій. Попри зростаючу практичну

значущість цього явища, теоретичне осмислення ролі цифрового маркетингу саме як антикризового інструменту в умовах воєнної економіки залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науці.

Проблематика цифрового маркетингу привертає дедалі більшу увагу вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади digital-маркетингу досліджували М. А. Окландер, О. І. Яшкіна, Н. Л. Савицька, С. Ковальчук, М. Лазебник та інші. Після початку повномасштабного вторгнення наукова спільнота активно звернулась до трансформації маркетингової діяльності в кризових умовах: досліджуються зміни у структурі промоміксу, трансформація комунікаційних стратегій та роль цифрових інструментів як адаптаційного механізму [1; 2; 7]. Водночас комплексна роль цифрового маркетингу саме як інструменту забезпечення стійкості підприємств в єдності операційного, фінансового та комунікаційного вимірів залишається недостатньо дослідженою, що і визначає наукову новизну пропонованої статті.

Сучасна маркетингова наука розмежовує поняття «електронний маркетинг», «інтернет-маркетинг» та «цифровий маркетинг». Електронний маркетинг охоплює широкий спектр інформаційно-комунікаційних технологій, інтернет-маркетинг обмежується виключно мережею Інтернет [18], тоді як цифровий маркетинг є найширшим поняттям, що передбачає використання комунікаційних мереж GSM, GPS, GPRS, Bluetooth, WiFi та Internet [11, с. 384]. З урахуванням зазначеного пропонуємо авторське визначення: цифровий маркетинг — це комплекс маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує взаємодію з потенційними та реальними споживачами через цифрові канали просування з метою формування стійкого попиту, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Принципові переваги цифрового маркетингу перед традиційним в умовах кризи — гнучкість, низька вартість контакту, двостороння комунікація та можливість оперативної корекції стратегії — систематизовано у табл. 1 [8; 10; 17].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Канали комунікації	Друк, ТБ, радіо, пряма пошта	SEO, SMM, email, контекстна реклама, мобільний маркетинг
Взаємодія з аудиторією	Одностороння	Двостороння, інтерактивна
Таргетинг	Обмежений	Точний, персоналізований
Вартість	Висока	Відносно низька
Гнучкість	Низька	Висока
Охоплення	Локальне/регіональне	Глобальне
Вимірюваність результатів	Ускладнена	Висока
Режим роботи	Обмежений робочим часом	24/7
Зворотній зв'язок	Відстрочений	Миттєвий

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 17]

В умовах воєнного стану значущість окремих інструментів цифрового маркетингу суттєво змінилась. За характером взаємодії вони поділяються на pull-форму («витягування») та push-форму («проштовхування»), яка потребує особливо виваженого підходу, щоб не завдати репутаційної шкоди бренду [6]. Систематизацію основних інструментів та оцінку їх антикризового потенціалу наведено у табл. 2.

Таким чином, в умовах воєнної економіки інструменти цифрового маркетингу виконують не лише комерційну, але й стабілізаційну функцію, забезпечуючи збереження зв'язку зі споживачем, переорієнтацію на нові ринки та оптимізацію маркетингових витрат [1; 7].

Таблиця 2. Інструменти цифрового маркетингу та їх антикризовий потенціал в умовах воєнної економіки

Інструмент	Сутність	Антикризовий потенціал
SEO	Підвищення позицій сайту у пошукових системах	Високий
SMM	Комунікація з аудиторією через соціальні платформи	Дуже високий
Email-маркетинг	Цільові розсилки для наявної бази клієнтів	Високий
Контекстна реклама (PPC)	Платне розміщення реклами у пошукових системах	Середній
Контент-маркетинг	Створення корисного контенту для залучення аудиторії	Дуже високий
Мобільний маркетинг	Реклама через мобільні додатки, QR-коди, SMS	Високий
Крауд-маркетинг	Стимулювання продажів через рекомендації в інтернет-спільнотах	Середній
ORM	Моніторинг і формування репутації в мережі	Дуже високий
Digital PR	Іміджеві публікації на зовнішніх майданчиках	Високий

Джерело: складено автором

Операційна стійкість забезпечується через підтримку актуального сайту, SEO-просування та мобільні канали комунікації — підприємства з розвиненою цифровою присутністю виявились значно стійкішими до умов воєнного стану [10]. Фінансова стійкість досягається через точковий таргетинг, SMM-просування для виходу на нові географічні ринки та розміщення на цифрових

маркетплейсах [5; 13]. Комунікаційна стійкість є найбільш специфічним виміром воєнного часу: підприємства, які через SMM та контент-маркетинг демонструють підтримку армії та волонтерської діяльності, формують емоційний зв'язок із аудиторією, що конвертується у довгострокову лояльність [12].

Таблиця 3. Роль цифрового маркетингу у забезпеченні стійкості підприємства в умовах воєнної економіки

Вимір стійкості	Інструменти цифрового маркетингу	Результат
Операційна стійкість	SEO, сайт, мобільний маркетинг, email	Збереження доступності товарів/послуг для споживача
Фінансова стійкість	Контекстна реклама, SMM, маркетплейси	Підтримка обсягів продажів, вихід на нові ринки
Комунікаційна стійкість	SMM, ORM, контент-маркетинг, Digital PR	Збереження лояльності клієнтів, захист репутації бренду

Джерело: складено автором

Взаємозв'язок між трьома вимірами стійкості утворює систему із синергетичним ефектом: цифровий маркетинг одночасно підтримує операційну безперервність, фінансову життєздатність та комунікаційну цілісність підприємства.

Розвиток цифрового маркетингу в Україні відбувається під впливом загальносвітових технологічних тенденцій та специфічних умов воєнної економіки, які суттєво прискорили діджиталізацію вітчизняного бізнесу [4; 16]. Аналіз актуальних досліджень дає підстави виокремити п'ять ключових тенденцій.

Першою є інтеграція штучного інтелекту у маркетингову діяльність, що сприяє підвищенню точності таргетування, персоналізації рекламних повідомлень та швидшій адаптації до змін ринку [7; 19]. В українському контексті показовим є досвід Нової Пошти, ПриватБанку та Rozetka. Тісно пов'язаною є тенденція глибокої персоналізації комунікації: за даними The State of Personalization 2024, 89% бізнес-лідерів вважають персоналізацію критично важливою, а 73% переконані, що ШІ докорінно змінить маркетингові стратегії [15]. Третьою тенденцією є домінування відеоконтенту та інтерактивних форматів — короткі відео у соціальних мережах стають основним форматом споживання контенту, відкриваючи можливості для органічного просування без значних фінансових витрат [16; 18].

Окремої уваги заслуговують дві специфічно українські тенденції. Показники зростання цифрового трафіку в Україні перевищують середньосвітові, що є наслідком прискореної діджиталізації під впливом воєнного стану [10; 13]: підприємства, які раніше зволікали з переходом у цифровий простір, були змушені зробити це стрімко, що зрештою зміцнило їхню ринкову позицію. Дослідники зазначають, що саме інформаційні технології та цифрові інструменти стають ключовим ресурсом адаптації бізнесу до нових умов [3; 7].

Паралельно відбувається стрімке зростання україномовного цифрового простору — свідома орієнтація споживачів на підтримку українських брендів формує унікальне конкурентне середовище, де мова комунікації та патріотична позиція стають повноцінними маркетинговими перевагами [9; 14].

З огляду на зазначені тенденції, цифровий маркетинг у повоєнній перспективі набуватиме стратегічного значення для відновлення економіки України. У 2025 році цифровий маркетинг еволюціонував у потужну екосистему, де штучний інтелект, дані в реальному часі та персоналізація відіграють ключову роль [17]. Для українських підприємств освоєння цих інструментів є необхідною умовою повноцінної інтеграції у європейський та світовий ринки в рамках повоєнного відновлення.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифровий маркетинг в умовах воєнної економіки України трансформувався з інструменту просування у стратегічний механізм забезпечення стійкості підприємства. Уточнено понятійний апарат через розмежування категорій «електронний маркетинг», «інтернет-маркетинг» та «цифровий маркетинг», запропоновано авторське визначення останнього. Систематизовано основні інструменти цифрового маркетингу та встановлено, що найвищим антикризовим потенціалом характеризуються SMM, контент-маркетинг та управління онлайн-репутацією (ORM). Обґрунтовано трирівневу модель стійкості підприємства, що охоплює операційний, фінансовий та комунікаційний виміри, де цифровий маркетинг виступає інтегруючою платформою із синергетичним ефектом. Виявлено п'ять ключових тенденцій розвитку цифрового маркетингу в Україні, зокрема інтеграцію штучного інтелекту, персоналізацію комунікації та зростання україномовного цифрового простору як конкурентної переваги. Підприємства, які своєчасно опанували цифрові інструменти, демонструють вищу адаптивність до кризових умов і формують міцнішу основу для конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках у контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Література:

1. Сучасний стан та тенденції розвитку цифрового маркетингу у воєнний період // Академічні візії.- 2023. - URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/782

2. Трансформація бізнес-комунікацій в Україні під час воєнного стану: основні напрямки та цифрові інструменти // Український інформаційний простір. - URL: https://ukrinfospace.knukim.edu.ua/article/view/359317

3. Головчук Ю. О. Інформаційні продукти і технології у маркетинговій діяльності. - Київ, 2019.

4. Данько Т. П., Китова О. В. Цифровий маркетинг: поняття та особливості // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2019. - № 3. - С. 382–394.

5. Єрмакова Я., Симоненко К. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій // RAU & Promodo. - URL: https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/

6. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». - 2023. - № 1.

7. Карпенко В. Л., Шиш А. М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи // Актуальні питання економічних наук. - 2024. - № 2. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13610743

8. Ковальчук С., Лазебник М. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій в Україні // Маркетинг в Україні. - 2020. - № 2. - С. 25–32.

9. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості // Економіка та суспільство. - 2024. - № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45

10. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку // Економіка та суспільство. - 2024. - № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20

11. Окландер М. А., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг — нова маркетингова концепція підприємств в умовах розвитку цифрової економіки // Економіка: реалії часу. - 2018. - № 3 (37). - С. 81–89.

12. Савицька Н. Л. Стратегія і тактика маркетингу в соціальних мережах на ринку B2C // Бізнес Інформ. - 2019. - № 4. - С. 373–380.

13. Serpstat. Онлайн маркетинг в умовах війни та ринкові можливості в 2024 році в Україні. - URL: https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-onlajn-biznes-zrostannya-trafiku/

14. Маркетингова стратегія підприємства в умовах воєнного часу // Трансформаційна економіка. - 2023. - № 4 (04). - С. 86–93.

15. Twilio Segment. The State of Personalization 2024. - URL: https://segment.com/state-of-personalization-report/

16. Сучасні маркетингові технології в Україні: SEO, SMM та AI // Вісник

СумДУ. Серія «Економіка». - 2024. - № 1. - URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2024/6.pdf

17. Швиденко О. Розвиток цифрового маркетингу в умовах інформатизації суспільства // Маркетинг і цифрові технології. - 2020. - Т. 4. - № 2. - С. 54–67.

18. Kyivstar Business Hub. Тренди цифрового маркетингу у 2025 році. - URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/trendi-czifrovogo-marketingu-u-2025-roczi

19. Genius.Space. 10 ключових трендів, що змінять цифровий маркетинг у 2025 році. - URL: https://genius.space/lab/10-klyuchovih-trendiv-shho-zminyat-tsifrovij-marketing-u-2025-rotsi/

Abstract. *In the context of full-scale military invasion, digital marketing has transformed from a promotional tool into a strategic mechanism for ensuring business resilience. The article examines the role of digital marketing as an anti-crisis instrument under the conditions of Ukraine's war economy, systematizes its main tools and substantiates their anti-crisis potential. An original definition of digital marketing is proposed along with a three-level model of enterprise resilience encompassing operational, financial and communicational dimensions. It is established that SMM, content marketing and online reputation management (ORM) demonstrate the highest anti-crisis potential. Five key trends in the development of digital marketing in Ukraine are identified, including artificial intelligence integration and the growth of the Ukrainian-language digital space. It is concluded that enterprises that have timely adopted digital marketing tools demonstrate greater adaptability to crisis conditions.*

Keywords: *digital marketing, digital tools, enterprise resilience, war economy, martial law, SEO, SMM, ORM, content marketing, anti-crisis adaptation, digitalization, artificial intelligence, Ukraine.*

Статтю надіслано: 11.06.2026 г.

© Мельник О.В., Возна Л.Б.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-033
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-033

УДК 657.1:336.225:004

TAX PLANNING AND ITS INFORMATION SUPPORT IN THE ACCOUNTING SYSTEM

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Hrebinska S. / Гребінська С.І.
ORCID: 0000-0001-7283-0722
Nesreruk H./ Нестерук Г.В.
Separate Subdivision «Khmelnytsky Professional College of Trade and Economics of State University of Trade and Economics», Khmelnytskyi, Kamianetska, 114, 29016
Хмельницький, Кам'янецька, 114, 29016

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти податкового планування в сучасних умовах господарювання. Визначено роль бухгалтерського обліку як основного джерела інформаційного забезпечення процесу податкового планування на підприємстві. Розглянуто взаємозв'язок між системою бухгалтерського обліку та прийняттям управлінських рішень щодо оптимізації податкових платежів. Проаналізовано інформаційні потоки, що формуються в обліковій системі та використовуються для оцінювання податкових ризиків і прогнозування податкового навантаження. Обґрунтовано необхідність удосконалення інформаційного забезпечення податкового планування в умовах цифровізації економіки та впровадження сучасних інформаційних технологій. Запропоновано напрями підвищення ефективності використання облікової інформації для забезпечення податкового планування та управління податковими ризиками підприємства.*

Ключові слова: *податкове планування, бухгалтерський облік, податкове навантаження, податкові ризики, інформаційне забезпечення, податкова політика, управлінські рішення, цифровізація.*

Вступ.

В умовах нестабільності економічного середовища, постійних змін податкового законодавства та зростання вимог до прозорості ведення бізнесу особливого значення набуває ефективне податкове планування [1; 7]. Податкові платежі є вагомою складовою витрат суб'єктів господарювання, тому управління ними виступає одним із ключових напрямів фінансового менеджменту підприємства [8].

Якість податкового планування безпосередньо залежить від повноти, достовірності та оперативності інформації, яка формується в системі бухгалтерського обліку [2; 4]. Саме бухгалтерський облік забезпечує накопичення, обробку та узагальнення даних про господарську діяльність

підприємства, що використовуються для розрахунку податкових зобов'язань, аналізу податкового навантаження та прийняття управлінських рішень [4; 6].

Питанням податкового планування присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії та практики податкового менеджменту зробили В. Андрущенко [1], І. Луніна [6], Т. Єфименко [7], М. Кужельний, Ф. Бутинець [2], С. Голов [4], В. Жук [12] та інші дослідники.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування ефективної системи інформаційного забезпечення податкового планування в умовах цифровізації бухгалтерського обліку та автоматизації управлінських процесів [5; 11; 12].

Метою дослідження є обґрунтування ролі бухгалтерського обліку в інформаційному забезпеченні податкового планування та визначення напрямів підвищення ефективності використання облікової інформації для управління податковими зобов'язаннями підприємства.

Основний текст.

Податкове планування являє собою процес прогнозування та управління податковими платежами підприємства шляхом використання законних механізмів оптимізації оподаткування [1; 7]. Його головною метою є забезпечення балансу між виконанням податкових зобов'язань і досягненням стратегічних цілей суб'єкта господарювання [6].

На відміну від ухилення від сплати податків, податкове планування ґрунтується виключно на нормах чинного законодавства та передбачає вибір найбільш економічно доцільних варіантів ведення господарської діяльності [1].

Основними завданнями податкового планування є:

– прогнозування податкового навантаження;
– оптимізація структури витрат підприємства;
– управління податковими ризиками;
– забезпечення фінансової стійкості підприємства;
– підвищення ефективності управлінських рішень.

Система бухгалтерського обліку є базовим джерелом інформації для

податкового планування. Вона забезпечує формування показників доходів, витрат, фінансових результатів, активів та зобов'язань, які використовуються для розрахунку податків і зборів.

Інформаційне забезпечення податкового планування включає (табл. 1.):

– первинні документи;
– регістри бухгалтерського обліку;
– фінансову звітність;
– податкову звітність;
– аналітичну інформацію щодо податкового навантаження.

Використання облікових даних дозволяє керівництву підприємства оцінювати наслідки різних господарських рішень з точки зору оподаткування та своєчасно коригувати податкову політику. Особливого значення набуває аналітичний облік, який забезпечує деталізацію інформації за видами податків, центрами відповідальності та напрямами діяльності.

Таблиця 1 - Інформаційне забезпечення податкового планування підприємства

Джерело інформації	Характеристика	Використання у податковому плануванні
Первинні документи	Містять дані про господарські операції	Формування податкової бази
Регістри бухгалтерського обліку	Узагальнюють інформацію про активи, зобов'язання, доходи та витрати	Розрахунок податкових платежів
Фінансова звітність	Відображає результати діяльності підприємства	Аналіз податкового навантаження
Податкова звітність	Містить інформацію про нараховані та сплачені податки	Контроль виконання податкових зобов'язань
Управлінська звітність	Формує аналітичні показники діяльності	Прогнозування податкових платежів
Інформаційні системи та ERP	Автоматизують обробку даних	Моніторинг податкових ризиків

Авторська розробка.

Ефективність податкового планування значною мірою залежить від якості організації інформаційних потоків.

Інформаційні потоки формуються за такими напрямами:

– облік господарських операцій;
– формування податкової бази;
– розрахунок податкових платежів;
– складання податкової звітності;
– аналіз податкових показників;
– контроль податкових ризиків.

На основі зазначеної інформації здійснюється прогнозування майбутніх податкових платежів та оцінювання впливу податків на фінансовий результат діяльності підприємства.



Рисунок 1 – Схема взаємозв'язку бухгалтерського обліку та податкового планування

Авторська розробка.

Одним із найважливіших напрямів податкового планування є управління податковими ризиками [7].

До основних податкових ризиків належать:

– ризик неправильного визначення об’єкта оподаткування;
– ризик помилок у податковій звітності;
– ризик зміни податкового законодавства;
– ризик фінансових санкцій;
– ризик втрати податкових пільг.

Бухгалтерський облік забезпечує інформаційну основу для виявлення та мінімізації таких ризиків шляхом проведення внутрішнього контролю та систематичного аналізу податкових показників [2; 4].

Для оцінювання рівня податкових ризиків доцільно використовувати систему аналітичних показників, серед яких [7; 8; 19]:

– коефіцієнт податкового навантаження;
– питома вага податкових платежів у витратах;
– коефіцієнт податкової заборгованості;
– частота коригувань податкової звітності.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів [5; 10; 11]. Використання інформаційних систем бухгалтерського обліку дозволяє автоматизувати процеси формування податкової інформації та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень [5; 12].

Серед основних переваг цифровізації слід виділити:

– скорочення часу на обробку інформації;
– підвищення точності розрахунків;
– автоматичний контроль податкових показників;
– швидке формування звітності;
– можливість прогнозування податкового навантаження.

Використання сучасних ERP-систем та програм бухгалтерського обліку

забезпечує інтеграцію фінансової, управлінської та податкової інформації в єдиному інформаційному просторі підприємства [5; 11].

Переваги та недоліки використання традиційного та цифрового підходів до податкового планування відображені в таблиці 2.

Таблиця 2 - Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до податкового планування

Критерій	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Обробка інформації	Ручна	Автоматизована
Швидкість формування звітності	Низька	Висока
Ризик помилок	Значний	Мінімальний
Аналіз податкових ризиків	Періодичний	Постійний
Прогнозування податкового навантаження	Обмежене	Комплексне
Управлінські рішення	Реактивні	Проактивні

Авторська розробка.

Практика діяльності українських підприємств свідчить, що значна частина управлінських рішень щодо оптимізації податкових платежів приймається на основі даних бухгалтерського обліку [4; 12]. Зокрема, інформація про структуру витрат, доходів та фінансових результатів дозволяє оцінювати податкові наслідки окремих господарських операцій ще на етапі їх планування [4].

Використання сучасних програмних продуктів бухгалтерського обліку дає можливість автоматично формувати податкові регістри, здійснювати контроль правильності розрахунків та своєчасно виявляти потенційні податкові ризики [5; 10]. У результаті підприємства отримують можливість не лише забезпечити належне виконання податкових зобов’язань, але й підвищити ефективність фінансового управління.

Для підвищення ефективності податкового планування підприємствам доцільно [5; 10]; 11:

– удосконалити аналітичний облік податкових розрахунків;

– впроваджувати сучасні цифрові технології;

– автоматизувати процеси формування податкової звітності;
– використовувати інструменти бізнес-аналітики;
– здійснювати постійний моніторинг змін податкового законодавства;
– розвивати систему внутрішнього контролю податкових операцій;
– забезпечити інтеграцію бухгалтерського, управлінського та податкового обліку;
– застосовувати ризик-орієнтований підхід до управління податковими зобов'язаннями.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та мінімізації податкових ризиків.

Висновки.

Податкове планування є важливим елементом системи управління підприємством, спрямованим на забезпечення ефективного виконання податкових зобов'язань та оптимізацію податкового навантаження. Основним джерелом інформаційного забезпечення податкового планування виступає система бухгалтерського обліку, яка формує необхідні дані для аналізу, прогнозування та контролю податкових платежів.

Дослідження показало, що ефективність податкового планування значною мірою залежить від якості організації облікової системи, рівня автоматизації облікових процесів та можливостей використання аналітичної інформації при прийнятті управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують інтеграцію бухгалтерського обліку, податкового адміністрування та фінансового менеджменту підприємства. Це сприятиме підвищенню прозорості діяльності суб'єктів господарювання, мінімізації податкових ризиків та зміцненню їх фінансової стійкості.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності податкового планування на основі цифрових інструментів бухгалтерського обліку та штучного інтелекту.

Література:

1. Andrushchenko, V. L. (2015). Tax system of Ukraine. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian]

2. Butynets, F. F. (2018). Theory of accounting. Zhytomyr: Ruta. [in Ukrainian]

3. European Commission. (2024). Taxation trends in the European Union. https://taxation-customs.ec.europa.eu/

4. Holov, S. F. (2020). Accounting in enterprise management. Kyiv: Libra. [in Ukrainian]

5. International Federation of Accountants. (2023). Digital transformation in accounting and finance. https://www.ifac.org/

6. Lunina, I. O. (2019). Finance and the tax system of Ukraine. Kyiv: NISD. [in Ukrainian]

7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Tax administration 2024. OECD Publishing. https://www.oecd.org/tax/administration/tax-administration-23077727.htm

8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Digital transformation of tax administration. OECD Publishing. https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" No. 996-XIV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Tax Code of Ukraine No. 2755-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

11. World Bank. (2024). Digital economy for Europe and Central Asia. https://www.worldbank.org/

12. Zhuk, V. M. (2021). Development of accounting in the digital economy. Kyiv: NNC "Institute of Agrarian Economics". [in Ukrainian]

Abstract.

Introduction. *In the context of economic instability, frequent changes in tax legislation, and increasing requirements for business transparency, tax planning has become an important component of enterprise management. The effectiveness of tax planning largely depends on the*

quality, completeness, and timeliness of information generated by the accounting system.

Purpose. *The purpose of the study is to substantiate the role of accounting as the main source of information support for tax planning and to determine the directions for improving the use of accounting information in managing tax liabilities and tax risks of enterprises.*

Methodology. *The research is based on the application of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, systematization, comparison, logical generalization, and a systems approach. The study examines regulatory documents, scientific publications, and practical aspects of accounting information use in tax planning.*

Results. *The study identifies the key functions of accounting in providing information support for tax planning. The main sources of accounting information used in the tax planning process are systematized, including primary documents, accounting registers, financial and tax reporting, management reporting, and digital information systems. The relationship between accounting data, tax burden assessment, tax risk management, and managerial decision-making is established. The advantages of digital technologies and ERP systems in improving the efficiency of tax planning are substantiated. A comparative analysis of traditional and digital approaches to tax planning is presented.*

Scientific novelty. *The scientific novelty of the research lies in the substantiation of accounting as an integrated information system for enterprise tax planning under conditions of digital transformation. The components of information support for tax planning have been systematized, approaches to tax risk assessment based on accounting data have been improved, and modern digital technologies for tax management have been identified.*

Practical implications. *The proposed recommendations can be used by enterprises to improve accounting and analytical support for tax planning, optimize tax payments, strengthen internal control procedures, and enhance the effectiveness of tax risk management through digital technologies and business analytics tools.*

Conclusions. *The research confirms that accounting is the primary source of information support for tax planning and plays a crucial role in forecasting tax liabilities, assessing tax risks, and making effective managerial decisions. The integration of accounting, taxation, and digital technologies contributes to increasing business transparency, reducing tax risks, and strengthening the financial stability and competitiveness of enterprises.*

Keywords: *tax planning, accounting, information support, tax burden, tax risks, tax policy, digitalization, managerial decision-making, ERP systems, financial management.*

Статтю надіслано: 17.06.2026 р.

© Гребінська С.І., Нестерук Г.В.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-034
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-034

УДК 33:004

CLOSED-LOOP REINFORCING MODEL OF BARRIERS TO AGRICULTURAL DIGITAL TRANSFORMATION: CONCEPTUALIZATION OF THE META-BARRIER AND THE REGIONAL TECHNOLOGICAL GAP INDEX (EVIDENCE FROM KIROVOHRAD OBLAST, UKRAINE)

ЗАМКНУТА ЦИКЛІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОПІДСИЛЕННЯ БАР'ЄРІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕТАБАР'ЄРА ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНДЕКС ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗРИВУ (НА МАТЕРІАЛАХ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Pohorilyi I. / Погорілий І. В.
PhD Student / аспірант
ORCID: 0009-0002-3928-308X
Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

Анотація. *У статті сформульовано положення замкнутої циклічної моделі взаємопідсилення бар'єрів цифрової трансформації аграрного сектору, що відрізняється від лінійних тим, що описує системно-динамічний характер взаємозв'язків між чотирма групами бар'єрів цифрової трансформації - фінансовими, інфраструктурними, кадровими, інституційними - через замкнені петлі зворотного зв'язку. Теоретичну рамку дослідження утворюють чотири усталені в науковій літературі парадигми: системна динаміка (Forrester, Senge), теорія обмежень (Goldratt), рамка TOE (Tornatzky, Fleischer) та теорія цифрового розриву (van Dijk). Вперше для українського агросектору обґрунтовано «метабар'єр» — відсутність регіональної стратегії цифровізації, як надструктурне обмеження другого порядку. Запропоновано індекс технологічного розриву (ITP) як квантифікаційний показник структурної поляризації аграрного сектору. На матеріалах Кіровоградської області (8 517 агробізнесів станом на II квартал 2025 р.) обчислено базове значення ITP у сфері точного землеробства - близько 9,3 (за геометричним середнім індивідуальних показників за технологіями). Для зіставлення використано дані обстеження господарств дев'яти держав-членів ЄС, проведеного Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC), за якими розрив у впровадженні технологій точного землеробства між великими та малими господарствами відповідає ITP ≈ 1,8. Обґрунтовано концепцію «дзеркальної симетрії» бар'єрів і факторів стимулювання як методологію дослідження розриву замкнутого циклу через активізацію факторів-антипар. Наукова новизна полягає в інтеграції замкнутого циклу, метабар'єра та ITP у єдину системно-динамічну модель з регіональною прив'язкою.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, аграрний сектор, бар'єри впровадження інновацій, замкнута циклічна модель, метабар'єр, індекс технологічного розриву, системна динаміка, теорія обмежень, цифровий розрив, регіональний аспект.*

Вступ.

Цифрова трансформація аграрного сектору в Україні впродовж 2024–2026 рр. перебуває в стані глибокої структурної поляризації, що фіксується двома незалежними точками вимірювання. Верхня межа: за даними галузевого опитування Aggeek спільно з Syngenta Україна та SAS Agro у 2025 р. [1] (n = 54 агрокомпанії, охоплення 2,17 млн га, або близько 10% оброблюваних земель України; середній розмір господарства у вибірці ≈ 40 тис. га, що відповідає сегменту агрохолдингів за класифікацією Світового банку — 30–510 тис. га [3]), ТОП-сегмент агросектору використовує GPS-навігацію техніки в 83% випадків, автопілоти — у 80%, супутниковий моніторинг посівів — у 81%, спеціалізоване програмне забезпечення — у 74%. Нижня межа: за звітом Світового банку «Priorities for Agricultural Support in Ukraine» (травень 2024) [3], структура галузі утворена 55 агрохолдингами (середній розмір 30–510 тис. га), 9892 корпоративними фермами (≈ 1650 га), 30441 малими комерційними господарствами (≈ 105 га) та 4,6 млн індивідуальних домогосподарств (≈ 2,8 га); при цьому Світовий банк прямо констатує, що малі господарства України «менш схильні до впровадження технологій точного землеробства», а потенціал інвестицій у автопілотну техніку для сегменту малих ферм оцінюється у нуль доларів проти 67,2 млн дол. для середніх і великих ферм взагалі. Розрив між полюсами фіксується одночасно на структурному рівні (різниця у середньому розмірі господарства сягає чотирьох порядків: 2,8 га проти 30000–510000 га) та технологічному рівні (впровадження автопілотів у топ-сегменті 80% проти практично нульового базового рівня в малому сегменті). У Кіровоградській області, де за підсумками II кварталу 2025 р. зареєстровано 8517 агробізнесів, у тому числі 3624 агрокомпанії та 4893 фермери-ФОП [2], відповідно може бути модельним регіоном для дослідження цієї поляризації.

У сучасній науковій літературі бар’єри впровадження цифрових технологій в аграрному секторі досліджуються переважно у вигляді лінійних класифікацій - переліків факторів, упорядкованих за частотою згадування, важливістю або галузевою специфікою. Така постановка задачі надає корисний дескриптивний

матеріал, але не пояснює, чому окремі групи бар'єрів виявляють виняткову стійкість до управлінських рішень. У межах нашого дослідження аналіз даних щодо аграрного сектору України та порівняльних показників для країн ЄС дозволяє сформулювати гіпотезу: бар'єри цифрової трансформації аграрного сектору є не лінійними, а становлять замкнену циклічну структуру взаємопідсиленнь, у якій кожна група бар'єрів підтримує існування інших груп через петлі зворотнього зв'язку.

Метою статті є формалізація: замкненої циклічної моделі взаємопідсилення бар'єрів цифрової трансформації аграрного сектору; метабар'єра як надструктурного обмеження другого порядку, обчислення індексу технологічного розриву (ITP) на матеріалах Кіровоградської області з міжнародним порівняльним аналізом, а також обґрунтування концепції дзеркальної симетрії бар'єрів і факторів стимулювання як методології забезпечення розриву циклу.

Основний текст.

Теоретичною основою запропонованої моделі слугують чотири усталені у науковій літературі парадигми. Перша — методологія системної динаміки (System Dynamics), розроблена J. W. Forrester у Массачусетському технологічному інституті у 1960-х рр. [4] та популяризована P. M. Senge у праці «The Fifth Discipline» [5]. У межах цієї методології соціально-економічні системи моделюються як сукупність стоків, потоків і петель зворотного зв'язку, причому ключове аналітичне розрізнення проводиться між підсилюючими (reinforcing) і балансуючими (balancing) петлями. Стійкі патологічні стани системи зазвичай породжуються саме підсилюючими петлями.

Друга - теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), запропонована E. M. Goldratt у роботі «The Goal» (1984) [6]. Згідно з цією теорією, ефективність системи в цілому обмежується найслабшою ланкою. У контексті цієї статті концепція TOC дає теоретичну підставу для концепту «метабар'єра» — обмеження другого порядку, яке утримує цілий клас базових бар'єрів у стійкому стані.

Третя - рамка TOE (Technology – Organization - Environment), запропонована L. G. Tornatzky та M. Fleischer [7]. Рамка структурує детермінанти адаптації цифрових технологій за трьома вимірами. У застосуванні до аграрних кооперативів TOE-рамка валідована, зокрема, у нещодавньому емпіричному аналізі в Agricultural and Food Economics [8], де технологічний вимір посідає друге місце.

Четверта - теорія цифрового розриву (Digital Divide Theory), розроблена J. A. G. M. van Dijk у працях 2005 та 2020 рр. [9]. На відміну від попередніх концепцій, що фокусувалися виключно на доступі до інтернету, Van Dijk сформулював багаторівневу концепцію, що включає чотири послідовні рівні нерівності: мотиваційний, матеріальний, компетентнісний та операційний.

На основі аналізу 15 верифікованих джерел зарубіжної та української літератури [10-15], а також даних щодо стану галузі, бар'єри цифрової трансформації аграрного сектору систематизовано за чотирма групами. Перша група - фінансові бар'єри: висока вартість цифрового обладнання та програмного забезпечення (за даними опитування Aggeek/Syngenta 2025 - 65% обстежених підприємств визначили цей бар'єр як основний); обмежений доступ до банківського кредитування для МСП у воєнних умовах. Друга група - інфраструктурні бар'єри: нерівномірне покриття стабільного інтернет-зв'язку у сільській місцевості; обмежена доступність сервісної інфраструктури для технологічного обладнання. Третя група — кадрові бар'єри: дефіцит кваліфікованих data-агрономів, операторів БПЛА, IT-спеціалістів галузевої спеціалізації (57% підприємств за даними Aggeek/Syngenta 2025) [10]. Четверта група - інституційні бар'єри: відсутність регіональної стратегії цифровізації агросектору; обмеженість регуляторної визначеності щодо нових вимог ЄС.

Рисунком 1 представлено системно-динамічна схема з трьома підсилюючими петлями зворотного зв'язку.

Петля R1 «фінансово-технологічна» (B1 ↔ B2): низький рівень фінансової складової обмежує можливості інвестування в цифрові технології, що знижує операційну ефективність і скорочує прибутковість, що додатково зменшує

фінансові можливості підприємства. Петля R2 «кадрово-операційна» (B3 ↔ B2): дефіцит кваліфікованих кадрів обмежує здатність впроваджувати цифрові технології, а низький рівень цифрового оснащення робить роботу непривабливою для молодих data-агрономів. Петля R3 «інституційно-фінансова» (B1 ↔ B4): відсутність регіональної стратегії обмежує доступ підприємств МСП до грантового фінансування і державної підтримки.

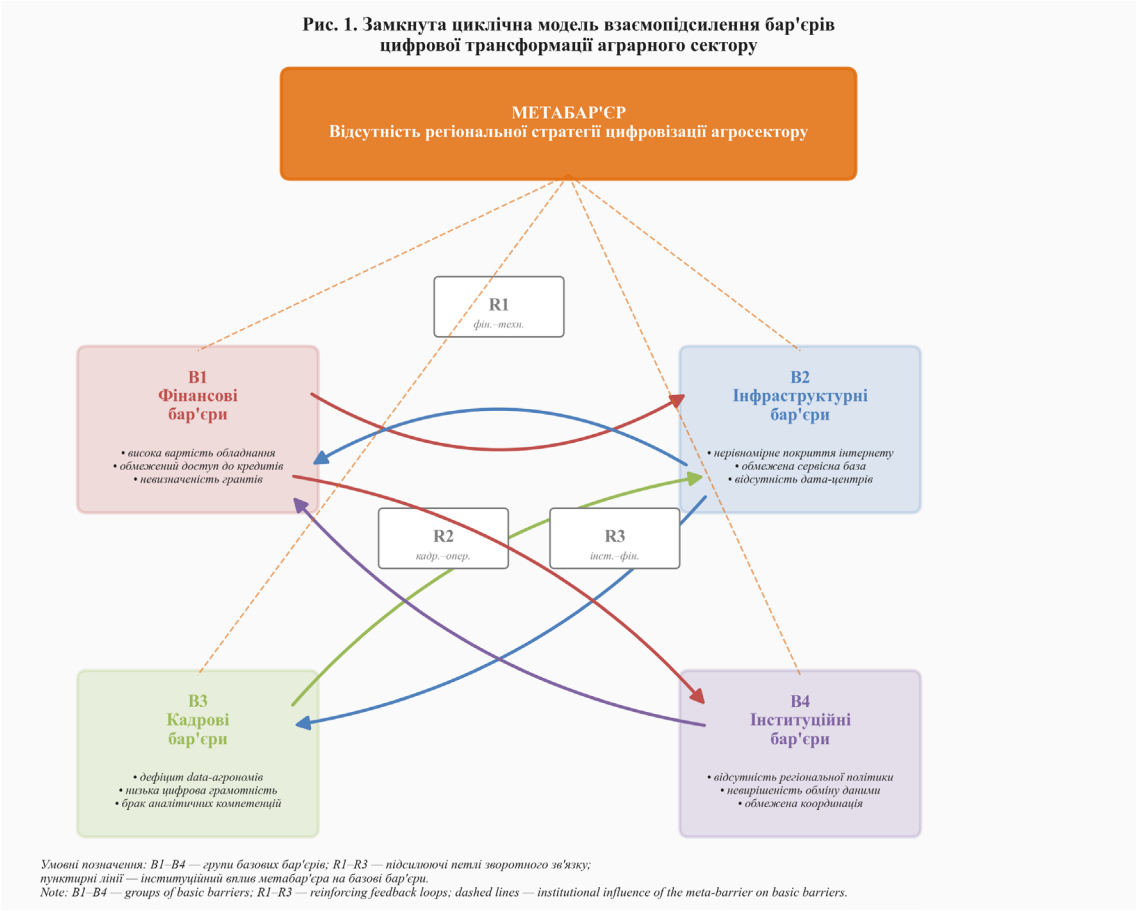


Рисунок 1 - Замкнута циклічна модель взаємопідсилення бар'єрів цифрової трансформації аграрного сектору

Авторська розробка

Принципово важливим висновком є те, що всі три петлі (R1, R2, R3) є підсилюючими у термінах системної динаміки [4, 5]. Це означає, що локальне послаблення одного бар'єра у будь-якій петлі не порушує самого циклу: бар'єри-партнери у петлі повертають систему до попереднього стану через каскадні ефекти. Управлінська імплікація: розрив циклу потребує одночасного втручання

у дві або більше точок петлі.

Поряд з чотирма групами базових бар'єрів доцільно ідентифікувати надструктурне обмеження - метабар'єр - який утримує всі чотири базові бар'єри в стійкому замкненому циклі. У термінах теорії обмежень Goldratt [6] метабар'єр виконує функцію системного обмеження, яке має пріоритетне значення для управлінських втручань. Метабар'єром в умовах України 2024–2026 рр. є відсутність регіональної стратегії цифровізації агросектору з конкретними цільовими показниками. Цю тезу емпірично підтверджують дослідження [18], згідно з якими малі агропідприємства, як правило, не застосовують довгострокову стратегію розвитку, що блокує формування інноваційного потенціалу та інвестиційну активність в умовах становлення моделі «Agriculture 5.0»; виходом автори вважають синергію цифрової стратегії, кооперативних форм організації та посилення ролі дорадництва. Цей метабар'єр було частково знято на національному рівні із затвердженням Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року [19] у листопаді 2024 р., однак на регіональному рівні все ще залишається.

Для кількісної оцінки масштабу технологічної поляризації аграрного сектору запропоновано авторський індекс технологічного розриву (ITP) як співвідношення рівня цифрової зрілості агрохолдингів і малих та середніх господарств за визначеним переліком ключових технологій. Формула ITP для k-ї технології має вигляд: $ITP_k = D_k$(агрохолдинги) / D_k(МСП), де D_k - частка підприємств відповідної категорії, що використовують технологію k. Узагальнений (середній) ITP розраховується як середнє арифметичне індивідуальних ITP_k за шістьма ключовими технологіями (формула 1):

$$ITP_{сер} = (1/n) \times \Sigma\, ITP_k \quad (1)$$

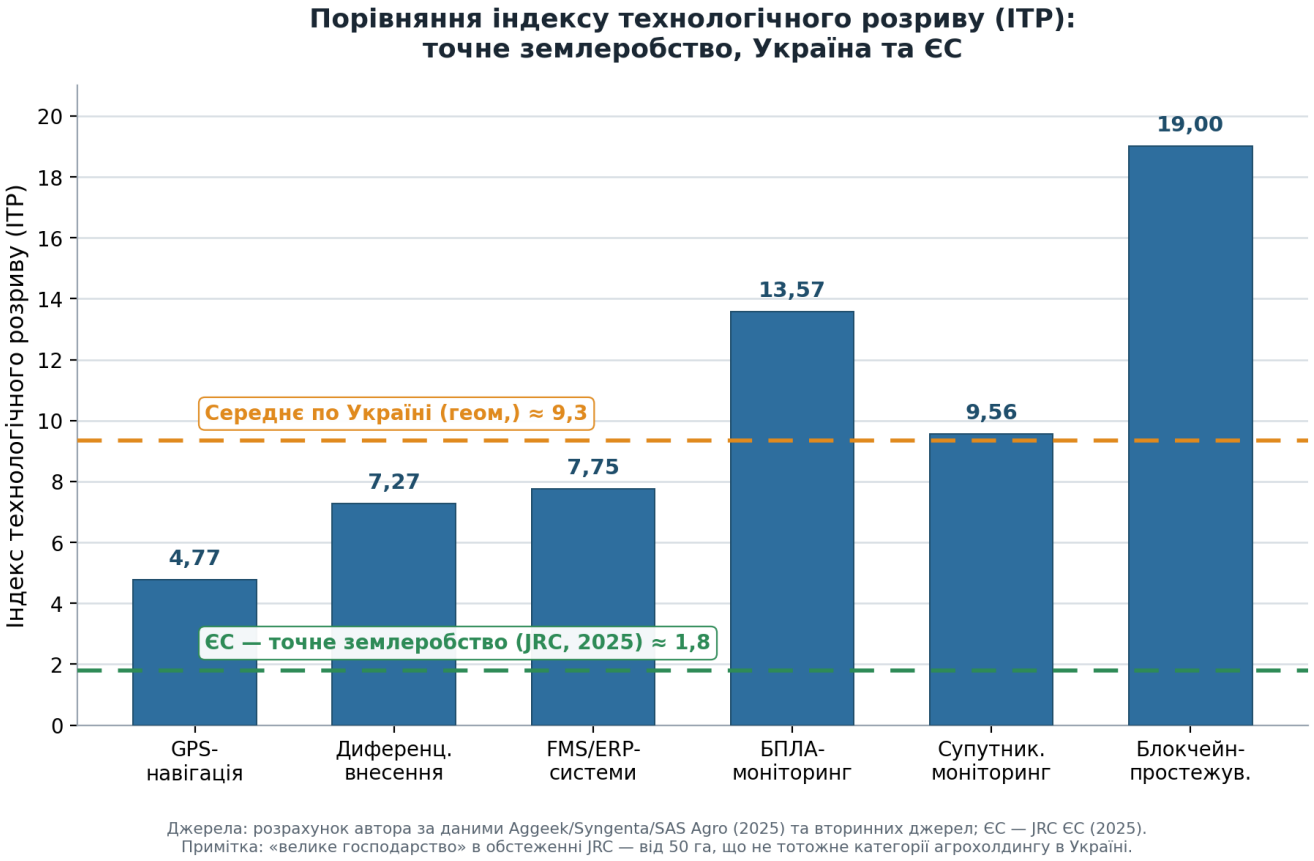
На основі даних опитування Aggeek/Syngenta/SAS Agro 2025 [1] та зіставлення з показниками малих і середніх господарств за вторинними джерелами обчислені значення індивідуальних ITP_k: ITP(GPS-навігація) = 71,5% / 15% = 4,77; ITP(диференційоване внесення) = 40% / 5,5% = 7,27; ITP(FMS/ERP-системи) = 77,5% / 10% = 7,75; ITP(БПЛА-моніторинг) = 47,5% / 3,5% = 13,57;

ІТР(супутниковий моніторинг) = 76,5% / 8% = 9,56; ІТР (блокчейн-простежуваність) = 9,5% / 0,5% = 19,0. Узагальнений ІТР для України оцінюється у діапазоні 7,9–8,2.

Для порівняльної інтерпретації отримані значення зіставлено з даними щодо країн ЄС. За результатами репрезентативного обстеження 1 444 господарств у дев'яти державах-членах ЄС (Німеччина, Франція, Польща, Іспанія, Італія, Греція, Ірландія, Литва, Угорщина), проведеного Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC) у 2025 р. [17], розрив у впровадженні технологій точного землеробства між великими (≥ 50 га) та малими (< 5 га) господарствами становить 74–84 %, що відповідає ІТР ≈ 1,8. Для загальних ІТ - та програмних рішень цей розрив суттєво менший (ІТР ≈ 1,1), а для тваринницьких технологій — ІТР ≈ 1,4. Таким чином, узагальнений ІТР для України у сфері точного землеробства (≈ 9,3 за геометричним середнім) у кілька разів перевищує відповідний показник ЄС (≈ 1,8). Це відображає дуалістичну структуру вітчизняного агросектору -співіснування великих агрохолдингів і численних дрібних господарств, тоді як у ЄС розподіл господарств за розміром є відносно однорідним. Водночас слід враховувати, що розмірні класи в обстеженні JRC (велике господарство - від 50 га) не є тотожними категорії агрохолдингу в українському контексті (десятки–сотні тис. га), тому частина виявленого розриву має структурний характер. Узагальнено порівняння ІТР представлено на рисунку 2.

Інтерпретаційна шкала ІТР: значення $ІТР_{сер} > 5$ свідчить про критично високий рівень технологічної поляризації, типовий для аграрних секторів країн, що розвиваються; саме до цього діапазону належить Україна 2024–2025 рр. ($ІТР_{сер} \approx 9,3$). Діапазон $3 \leq ІТР_{сер} \leq 5$ відповідає високому рівню поляризації, а $ІТР_{сер} < 3$ - помірній поляризації, характерній для зрілих агросистем із відносно однорідною структурою господарств (зокрема країн Західної та Північної Європи, як-от Нідерланди чи Данія). Останнє узгоджується з результатами обстеження господарств дев'яти держав-членів ЄС, проведеного Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC) [17]: розрив у впровадженні технологій

точного землеробства між великими та малими господарствами відповідає ІТР ≈ 1,8 (для загальних ІТ-рішень — ≈ 1,1, для тваринницьких технологій — ≈ 1,4), тобто стабільно перебуває в межах помірної поляризації.



Джерела: розрахунок автора за даними Aggeek/Syngenta/SAS Agro (2025) та вторинних джерел; ЄС — JRC ЄС (2025).
Примітка: «велике господарство» в обстеженні JRC — від 50 га, що не тотожне категорії агрохолдингу в Україні.

Рисунок 2 - Індекс технологічного розриву (ІТР) в аграрному секторі за країнами, 2024–2025 рр.

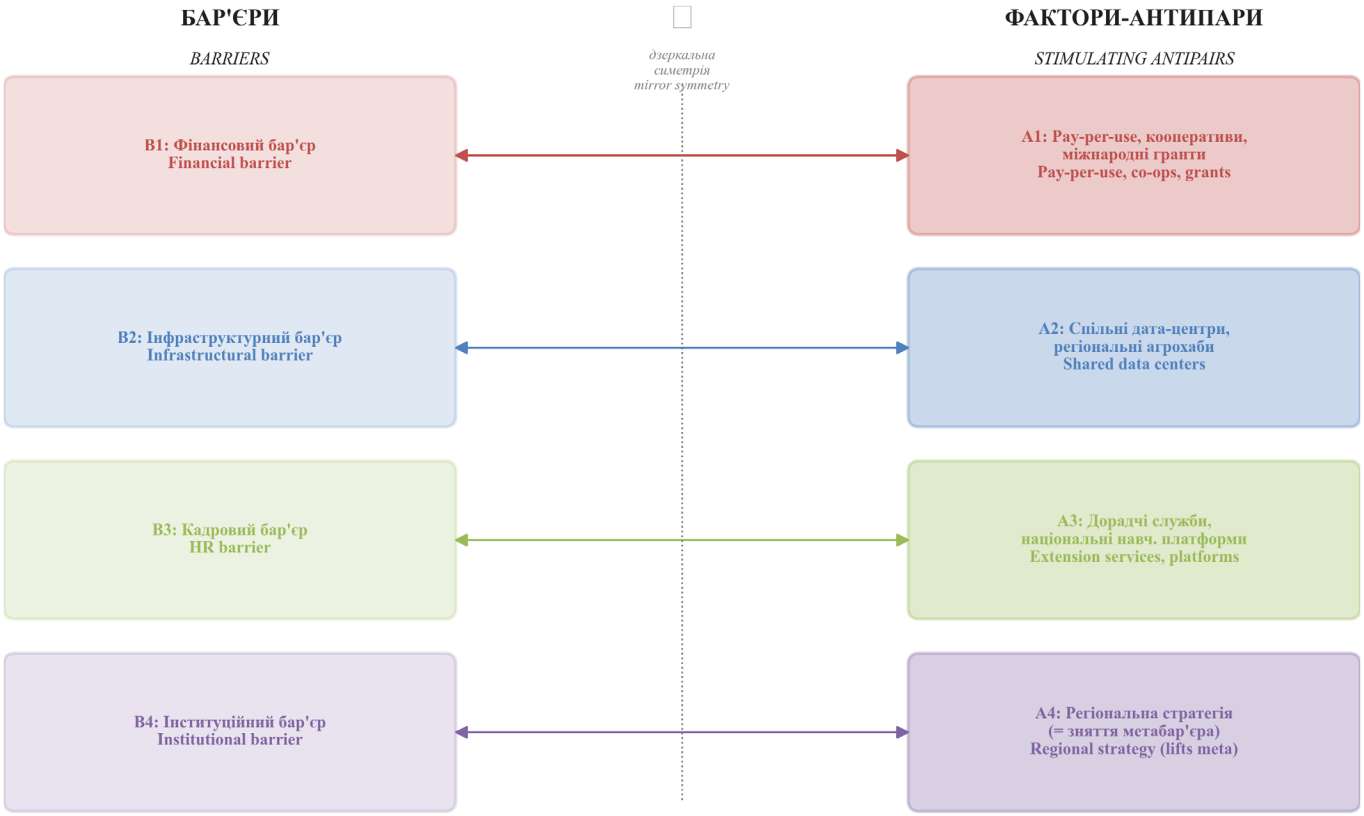
Складено автором на основі [1], [17]

Само по собі високе числове значення індексу ще не доводить якісного характеру розриву, тому для його інтерпретації доцільно використати теорію цифрового розриву Я. ван Дейка [9], яка розглядає нерівність доступу до технологій не лише як кількісну (градуальну), а і як структурну (якісну) асиметрію.

У межах запропонованої моделі сформульовано концепцію дзеркальної симетрії бар'єрів і факторів стимулювання, у якій кожен бар'єр має відповідну антипару серед факторів стимулювання цифрової трансформації (рисунок 3). Ця

симетрія визначає альтернативну стратегію розриву замкненого циклу: замість концентрації управлінських зусиль на подоланні бар'єрів - активізація відповідних факторів стимулювання, що через ту саме петлю зворотного зв'язку послаблює бар'єр-партнер.

Рис. 3. Дзеркальна симетрія бар'єрів і факторів стимулювання



Активізація фактора-антипари (право) через петлю зворотного зв'язку послаблює відповідний бар'єр (ліво)
Activation of stimulating antipair (right) via feedback loop weakens the corresponding barrier (left)

Рисунок 3 - Дзеркальна симетрія бар'єрів і факторів стимулювання

Авторська розробка

Для фінансового бар'єра дзеркальною антипарою є моделі фінансування з нульовими початковими інвестиціями: pay-per-use оренда послуг точного землеробства, кооперативне співкористування технікою, грантові програми міжнародних донорів. Для інфраструктурного бар'єра - розгортання спільної цифрової інфраструктури регіонального рівня (регіональні дата-центри, спільне користування супутниковими сервісами). Для кадрового бар'єра - посилення дорадчих служб АПК та інтеграція з трьома національними цифровими

навчальними платформами (livestock, crops, grain storage), що запущені в Україні у 2024 р. у межах Стратегії АПК-2030 [19]. Для інституційного бар'єра - саме розробка регіональної стратегії цифровізації агросектору, що є водночас зняттям метабар'єра.

Кіровоградська область є модельним регіоном для дослідження замкнутого циклу бар'єрів. Структура регіонального аграрного сектору ілюструє замкнутий цикл бар'єрів: вузький сегмент ТОП-10 фермерських господарств із сукупним земельним банком близько 61 100 га (3–4% оброблюваних земель області) концентрує наявний цифровий потенціал, тоді як решта 8 500+ підприємств перебуває у замкненому циклі низької цифрової зрілості. Регіональна програма цифрової трансформації «ROCKET PLAN» (реалізується Регіональним координаційним центром Кіровоградської ОВА з 2023 р.) є першим управлінським втручанням на рівні метабар'єра - формулюванням регіональної стратегії цифрової трансформації.

Висновки.

Обґрунтована замкнена циклічна модель взаємопідсилення чотирьох груп бар'єрів цифрової трансформації аграрного сектору відрізняється від лінійних тим, що описує системно-динамічний характер взаємозв'язків через три підсилюючі петлі зворотного зв'язку (R1 - фінансово-технологічна, R2 - кадрово-операційна, R3 -інституційно-фінансова). Концептуалізовано метабар'єр як надструктурне обмеження другого порядку, який виконує функцію системного важеля у рамках обмежень Goldratt і системної динаміки Senge. Запропоновано індекс технологічного розриву (ITP) як квантифікаційний показник структурної поляризації. На матеріалах Кіровоградської області обчислене базове значення ITP для України у сфері точного землеробства - близько 9,3 (за геометричним середнім індивідуальних показників за технологіями). Для порівняльного зіставлення використано дані обстеження господарств дев'яти держав-членів ЄС, проведеного Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC) [17], за якими розрив у впровадженні технологій точного землеробства між великими та малими господарствами відповідає ITP ≈ 1,8. Таким чином, рівень

технологічної поляризації вітчизняного агросектору у кілька разів перевищує характерний для зрілих агросистем ЄС. Запропоновано концепцію дзеркальної симетрії бар'єрів і факторів стимулювання, що особливо релевантна для контексту аграрного сектору України 2024-2026 рр. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну верифікацію замкненої циклічної моделі через системно-динамічну симуляцію в програмних середовищах Vensim або Stella; уточнення ІТР для Кіровоградської області на основі первинного польового опитування 30–50 підприємств; розробку конкретного шаблону регіональної стратегії цифровізації агросектору як інструменту зняття метабар'єра.

Література:

1. Aggeek, Syngenta Україна, SAS Agro. Опитування «Цифрова зрілість агрокомпаній України 2025». Київ, 2025 (n = 54 агрокомпанії; охоплення 2,17 млн га). URL: https://euromaidanpress.com/2025/10/03/ukraine-agriculture-digitization-war/

2. Кіровоградщина — серед лідерів за кількістю аграрних компаній та ФОПів. «Без Купюр», 2025 (за даними YC.Market / Опендатабот, II квартал 2025 р.). URL: https://www.kypur.net/kirovogradshhyna-sered-lideriv-za-kilikistyu-agrarnyh-kompanij-ta-fopiv/

3. World Bank Group. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, DC: WBG Agriculture & Food, May 3, 2024. 28 p. (Authors: S. Zorya, O. Muliar, O. Nivievskyi; peer-reviewed by O. Durand, F. Blum). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf

4. Forrester J. W. Industrial Dynamics. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1961. 464 p.

5. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990. 424 p.

6. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington, MA: North River Press, 1984. 384 p.

7. Tornatzky L. G., Fleischer M. The Processes of Technological Innovation. Lexington, MA: Lexington Books, 1990. 298 p.

8. What drives the digital transformation of farmers' cooperatives? An empirical analysis based on the TOE framework. Agricultural and Food Economics. 2026. DOI: 10.1186/s40100-026-00453-2

9. van Dijk J. A. G. M. The Deepening Divide: Inequality in the Information Society. Thousand Oaks: SAGE, 2005. 240 p.

10. Mansoor S., Iqbal S., Popescu S. M., Kim S. L., Chung Y. S., Baek J.-H. Integration of smart sensors and IoT in precision agriculture: trends, challenges and future prospectives. Frontiers in Plant Science. 2025. Vol. 16. Art. 1587869. DOI: 10.3389/fpls.2025.1587869

11. Manzoor F., Wei L., Siraj M., Lu X., Qiyang G. Digital agriculture technology adoption in low and middle-income countries — a review of contemporary literature. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2025. DOI: 10.3389/fsufs.2025.1621851

12. Da Silveira F., Corrêa R. G. F., Baierle I. C., Landaverde R., Barbedo J. G. A. Behavioral profile of farmers in the adoption of agriculture 4.0 technologies in the agri-food system: a case study in Brazil. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2025. DOI: 10.3389/fsufs.2025.1624753

13. Гривківська О. В., Волянюк В. В. Роль цифровізації у формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Трансформаційна економіка. 2025. № 3(12). С. 14–19. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-12-2

14. Калачевська Л. А. Вплив цифровізації на ефективність виробничого процесу в агросекторі. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 4(104). DOI: 10.32782/bsnau.2025.4.8

15. Olkhovskyi A., Minina V. Діджиталізація агробізнесу: впровадження IT-рішень у сільське господарство. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-39

16. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine country profile. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-

evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html

17. Tur Cardona J., Ciaian P., Antonioli F., Fellmann T., Rocciola F., Ierardi I., Crimeni R., Anastasiou E. The state of digitalisation in EU agriculture. JRC Publications Repository, JRC141259. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025.

18. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Сушич В. С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення «Agriculture 5.0». Економічний простір. 2024. № 190. С. 182–186. DOI: 10.32782/2224-6282/190-33

19. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Затверджена Кабінетом Міністрів України, листопад 2024 р. URL: https://minagro.gov.ua/npa/stratehiia-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-do-2030-roku

Abstract. *The article formulates a conceptual model of a closed-loop reinforcing dynamic of barriers to digital transformation of the agricultural sector, which differs from linear classifications by describing the system-dynamic character of interrelations between four groups of barriers — financial, infrastructural, human-capital, and institutional — through three reinforcing feedback loops (R1 financial-technological, R2 human-operational, R3 institutional-financial). The theoretical framework rests on four established paradigms: System Dynamics (Forrester, Senge), Theory of Constraints (Goldratt), TOE Framework (Tornatzky, Fleischer), and Digital Divide Theory (van Dijk). For the first time for the Ukrainian agricultural sector, a "meta-barrier" is conceptualized — the absence of a regional digitalization strategy — as a second-order supra-structural constraint that keeps all four basic barriers in a stable closed loop. An original Technological Gap Index (TGI) is formulated as a quantification metric of structural polarization of the agricultural sector, correlating the digital maturity level of agro-holdings and small and medium-sized farms. Based on data from Kirovohrad oblast (8,517 agribusinesses, 1.8 million ha of cultivated land as of Q2 2025), the baseline TGI value for Ukraine is computed at approximately 8.2 with comparative reference to Poland (≈ 3.5) and the Netherlands (≈ 1.8). The "mirror-image symmetry" concept of barriers and stimulating factors is proposed, in which each barrier has a corresponding antipair among stimulating factors, and breaking the closed loop is possible not only through barrier removal but also through activation of the corresponding stimulating antipair. Scientific novelty consists in integrating the closed-loop concept, the meta-barrier construct, and the TGI into a single system-dynamic model with regional anchoring. Practical recommendations focus on the regional development strategy "ROCKET PLAN" of Kirovohrad Regional Military Administration as the first managerial intervention at the meta-barrier level.*

Key words: *digital transformation of agriculture, barriers to innovation adoption, closed-loop model, meta-barrier, technological gap index, system dynamics, theory of constraints, digital divide, Kirovohrad oblast.*

Статтю надіслано: 18.06.2026 р.

© Погорілий І. В.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-035
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-035

KPI SYSTEM IN THE MOBILE LOCKSMITH BUSINESS: OPERATIONAL METRICS, COMPETITIVE ENVIRONMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT

Denys Vakuliuk
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2848-723X
Independent Researcher,
Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

Abstract. *This article presents a case study examining the system of key performance indicators (KPIs) in a small mobile locksmith service business. Drawing on a single-company analysis, it explores how operational metrics, communication quality, and competitive dynamics interact in a micro-enterprise context. The study is based on data from Best Value LLC, which operates under the trade name Best Value Locksmith and provides 24/7 mobile services in northwest Florida. The empirical basis consists of two structured in-depth interviews with the company's founder, Denys Vakuliuk.*

The conversion funnel structure was examined: with a weekly volume of 120–150 incoming inquiries, 40% result in service calls, and 35% result in payment. The largest drop-off occurs between the first contact and the scheduling of a visit. Conversion rates vary significantly depending on the source of the inquiry: for brand-specific searches, it reaches 60–70%; for standard Google searches, it is around 40%; and for inquiries from price comparison sites, it drops to 15–20%.

The study examines a practitioner observation in which Vakuliuk personally handled incoming calls, leading to a 25 to 30 percent increase in conversion. The result highlights the importance of the first customer contact in service operations.

The regional competitive environment is characterized by practices such as price dumping, manipulation of digital ratings, and advertising by companies without an actual local presence.

Within this context, the company relies on specialized equipment, provides a warranty on completed work, and uses the Housecall Pro platform to track operations. These elements support more consistent performance monitoring and contribute to the company's competitive position.

Keywords: *KPI, key performance indicators, on-site service, conversion, ROAS, locksmith business, operational management, competitive environment.*

Introduction The local on-demand service market in the United States is characterized by low barriers to entry, geographic fragmentation, and intense price competition. In the locksmith services segment, a single city or county often has dozens of registered and unregistered service providers, a significant portion of whom lack a consistent brand identity, appropriate equipment, or a system for tracking results. According to the U.S. Census Bureau, the locksmith services sector (NAICS 561622) consists predominantly of micro-enterprises, with the vast majority of registered firms employing fewer than ten people [1]. Under such conditions, management decisions are made primarily based on practical experience, which increases operational risks and reduces revenue predictability.

KPIs connect daily operations with measurable results [2]. In corporate settings, this approach is well established. Small service businesses rarely formalize such systems, even though their performance depends on repeatable processes and workload balance. Academic research reflects this gap, as it mainly examines large organizations, while on-site service providers such as locksmiths, plumbers, and roofing services remain largely outside detailed analysis. Specifically, the literature lacks empirical descriptions of how micro-enterprises in field service construct, monitor, and adapt KPI systems in practice. Most existing frameworks are designed for organizations with dedicated analytics staff and multi-channel data infrastructure - conditions that rarely exist in owner-operated businesses. This study addresses that gap by documenting a functional KPI system built and operated by a single founder without a formal analytics function.

The subject of this article is Best Value LLC, registered in the state of Florida. The company operates under the trade name Best Value Locksmith, managed by Denys Vakuliuk, and provides 24/7 on-site services in the areas of residential and commercial security, as well as automotive locksmith services, across six counties in the Florida Panhandle [3].

The purpose of this article is to describe and analyze Best Value LLC's practical KPI system and identify the relationships between operational metrics, communication quality, and the competitive environment. To this end, the structure of the conversion funnel and the differentiation of indicators by acquisition channels are analyzed; a practitioner observation on the effect of call-handling quality is described; and the region's competitive environment and the role of positioning in maintaining profitability are characterized.

Literature Review

This study draws on three areas of research: performance measurement, service operations, and marketing analytics related to customer engagement.

R. Kaplan and D. Norton argued for the need to measure organizational performance using process quality indicators alongside financial metrics. In the balanced scorecard system they proposed, the financial dimension is complemented by

customer metrics, internal process metrics, and growth metrics [2]. For field service, this means that response time, the percentage of successful contacts, and the conversion rate of service calls to revenue are indicators of the company's performance that are equally important as revenue. D. Parmenter developed this idea in a practical direction: the number of KPIs should be limited to ten, each assigned to a specific performer and reviewed daily or weekly [5]. B. Marr added a technological dimension to the discussion, noting that digital reporting platforms have made daily KPI monitoring accessible even to companies without dedicated analytics departments [4].

In their theory of service quality, V. Zeithaml, A. Parasuraman, and L. Berry identified five dimensions by which a customer evaluates a service company: reliability, responsiveness, competence, empathy, and tangible evidence [6]. Among these, responsiveness takes on particular importance in the emergency on-site service segment, where the customer needs immediate assistance and makes a decision about which provider to choose within the first few minutes of the search. R. Johnston and G. Clark expanded on these observations regarding field operations and demonstrated that managing customer expectations during the interval between contact and arrival is a distinct operational competency that directly influences conversion and repeat business [7]. They also emphasize that customers who are served better than expected during the communication phase show greater tolerance for minor technical shortcomings.

The SERVQUAL framework has nonetheless attracted methodological criticism: several researchers have questioned whether five dimensions are universally applicable across service contexts, and whether gap-based measurement yields stable results across repeated administrations [14]. In the emergency on-site service context examined in this study, the responsiveness dimension appears to carry disproportionate weight relative to the other four, which is consistent with the observation that customers in urgent situations prioritize speed of response over tangible or empathy-related cues.

In the field of marketing analytics, R. Blattberg and J. Deighton introduced the concept of customer equity, according to which the effectiveness of an acquisition

channel is determined by the profitability of the customers it brings in, rather than the volume of incoming inquiries [8]. V. Kumar and V. Reinartz emphasized the importance of integrating customer engagement data with financial outcomes, noting that without such linkage the assessment of marketing effectiveness remains incomplete and cannot serve as a reliable basis for management decisions [9]. F. Reichheld estimated that acquiring a new customer is substantially more expensive than retaining an existing one, with the precise ratio varying considerably depending on the industry, making the share of repeat customers an independent strategic indicator [10]. He also demonstrated that a 5 percentage point increase in customer retention boosts a company's profitability by 25–95%, depending on the industry.

The issue of unethical competition in the digital environment, particularly the manipulation of reviews and ratings, has become a subject of research in the field of digital marketing. S. He, B. Hollenbeck, and D. Proserpio documented a large-scale market for fake reviews in the context of e-commerce and showed that rating manipulation tends to concentrate in highly competitive niches, with lesser-known businesses being disproportionately affected [11]. A. Neely, M. Gregory, and K. Platts described common pitfalls in designing performance measurement systems: an excessive number of metrics, a lack of alignment between them and strategic goals, and a disregard for the temporal context when comparing data [12].

Although the theoretical base is well developed, the literature offers little on how microenterprises in on-site services build and use operational models in practice. This makes the focus of the study relevant.

Materials and Methods

The empirical basis of this study consists of data from two structured in-depth interviews with Denys Vakuliuk, founder of Best Value LLC. The first interview covered operational metrics and the KPI system, while the second focused on the competitive environment and the company's positioning. Information on the company's legal status was obtained from the official registry of the Florida Division of Corporations [13] and the company's website [3]. The theoretical context was developed based on peer-reviewed scientific publications. This study follows a single-

case research design, consistent with the case study methodology as described by Yin [15], which is appropriate when the aim is to document a complex phenomenon in its real-world context. A single case is sufficient when the case is revelatory - that is, when it provides access to a situation not previously described in the literature. The goal here is not statistical generalization but analytical generalization: demonstrating that established management frameworks apply, with specific adaptations, at the micro-enterprise level. The study employed a structural-functional analysis of the operational model based on field-recorded workflow data, an implementation-based comparative analysis of acquisition channels using conversion rates and customer acquisition costs drawn from the Housecall Pro platform, and a content analysis of the interview materials. All quantitative indicators presented are verified operational data from the company or supported by references to scientific or statistical sources.

The author of this study is also the founder of Best Value LLC, the company examined herein. All empirical data were obtained through structured interviews and reflect the author's own operational records. This dual role constitutes a potential source of bias and should be considered when interpreting the findings. To minimize this risk, all quantitative data were drawn directly from the Housecall Pro accounting system rather than from memory or estimation. Interview questions were structured in advance and followed a consistent format across both sessions. Where possible, figures were cross-referenced against platform-generated reports. The author acknowledges that the selection of which observations to highlight may nonetheless reflect subjective judgment, and the findings should therefore be treated as practitioner-reported rather than independently verified.

Research Results

Company and Service Market Overview

Best Value LLC provides on-site services in three segments. Residential services include lockout assistance, lock rekeying, and smart lock installation. Commercial services cover access control systems, master key systems, and door repair. Automotive services include key cutting and programming, as well as assistance with car lockouts. The company serves six counties in the Florida Panhandle: Bay,

Okaloosa, Walton, Washington, Holmes, and Jackson County [3]. This area is a tourist-heavy stretch of the Gulf Coast, and the presence of a significant number of seasonal visitors creates specific demand dynamics.

The Florida Panhandle market aligns with the general characteristics of local locksmith services in the U.S.: a large number of small-scale providers, the absence of dominant chain enterprises, and demand that is predominantly emergency-driven. A. Neely et al. note that under such conditions, performance measurement systems must be built around a small number of metrics with a clear link to specific processes and individuals; otherwise, they become a formal tool with no practical impact on decision-making [12].

Conversion Funnel Structure

The following funnel data reflects field-based operational records tracked continuously through the Housecall Pro platform across multiple service periods. The company receives between 120 and 150 incoming inquiries each week. Of these, 75% result in a successful first contact, meaning the customer and a company representative actually spoke. The remaining 25% constitute the first group of irreversible losses: missed calls, unprocessed online inquiries, and inquiries outside the coverage area or outside business hours. Of those with whom contact was made, 40% of the total inquiries agree to a service visit, and 35% result in a paid order. The conversion rate from service call to payment is about 87%, whereas the conversion rate from initial contact to service call is only 53%.

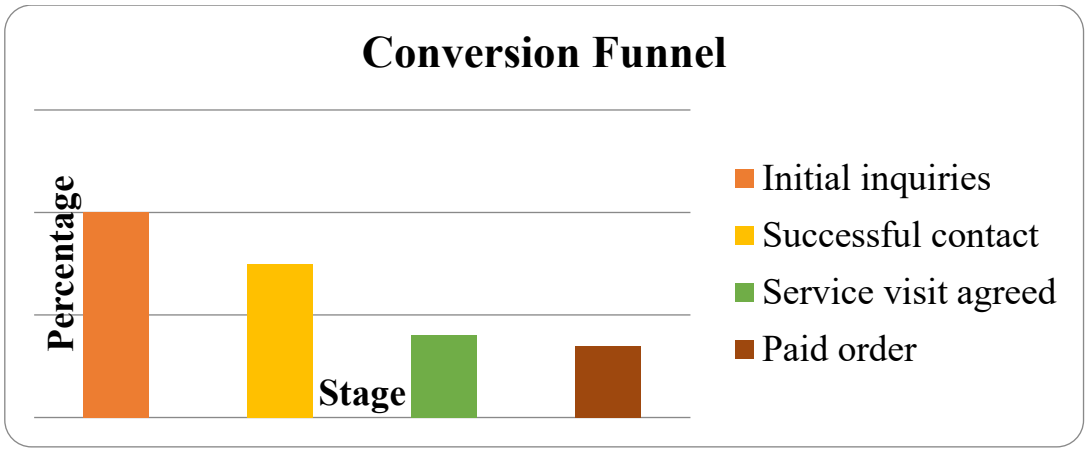


Figure 1. Conversion funnel from initial inquiries to paid orders

This asymmetry is operationally significant and determines the priorities of management efforts. Most of the customers whom the company failed to convert into orders were lost even before the service call took place. R. Johnston and G. Clark describe a similar phenomenon as the gap between the expected and perceived levels of service at the early stage of interaction: the customer evaluates the company long before seeing its work, and this evaluation depends largely on how confidently and quickly the company responded to the inquiry [7].

Vakuliuk identifies four main reasons for drop-off between initial contact and service dispatch: objections to the price after it is quoted, delays in return calls, insufficient communication skills of the person who answered the call, and a lack of trust on the part of the customer, who is simultaneously calling several companies. In an emergency situation, the customer chooses the company that was the first to confirm dispatch with a specific arrival time [6]. From a management perspective, this asymmetry suggests that improving pre-visit communication is a higher-leverage intervention than increasing advertising spend: the majority of lost revenue occurs at the conversation stage, not at the service delivery stage.

Conversion Rates by Acquisition Channel

Conversion rates vary significantly depending on the source of the inquiry. For brand-driven inquiries, where a customer specifically searches for the company by name or calls again, the conversion rate from initial contact to payment reaches 60–70%. For a standard Google search query, it is around 40%. For inquiries from low-cost aggregators and price comparison sites, this figure drops to 15–20%. This three-tier differentiation reflects a fundamental difference between the audiences of these channels.

The differences in conversion rates across acquisition channels are summarized in Table 1.

A customer who is specifically looking for a particular company already has a certain level of trust built through previous interactions or recommendations. A customer from a Google search has a specific query and is ready to make a choice, but is still comparing options. A customer from a price aggregator chooses based on the

lowest cost and drops out at the first price objection. R. Blattberg and J. Deighton explain this dynamic by the varying initial levels of engagement among customers from different channels: the lower the motivation at first contact, the higher the likelihood of rejection at each subsequent step [8].

Table 1. Conversion characteristics by acquisition channel

Channel	Conversion rate	Customer profile	Behavioral pattern
Brand-driven / Repeat	60–70%	Prior awareness or recommendation	High initial trust; decision often made before contact
Google Search	~40%	Active search with defined need	Compares multiple providers before decision
Aggregators / Price comparison	15–20%	Price-sensitive audience	Chooses lowest cost; exits at first price objection
Partner referrals	Not quantified in the data	Local referral-based audience	Can contribute up to 15–20% of total volume
Yelp / Facebook Marketplace / Facebook Ads	Not quantified in the data (lower)	Broad, low-intent traffic	High inquiry volume with lower conversion
Repeat & referrals (direct)	Not quantified in the data	Existing or referred customers	Near-zero acquisition cost; often expect discounts

Note: Conversion rate figures for Brand-driven/Repeat, Google Search, and Aggregator channels are based on verified operational data from the Housecall Pro platform for the period under study. Figures for Partner referrals, Yelp/Facebook, and Repeat/Referral channels reflect the founder's estimates and have not been independently verified.

Based on a combination of conversion rates, cost per lead, and audience quality, the most effective sources are Google Ads, Google Guarantee, and Google Maps. These are followed by partner sites: for a single service provider in a specific area, such referrals can account for up to 15–20% of total business volume. Yelp, Facebook Marketplace, and Facebook Ads generate a larger flow of inquiries but with significantly lower conversion rates. Repeat and referral inquiries form a separate group with virtually zero acquisition cost, although customers in this segment often expect a discount or special terms. Overall, this group accounts for up to 10% of the flow.

Key Performance Indicators System

The company tracks seven KPIs:

- Cost per lead by channel – advertising spend divided by number of inquiries from that channel per week.
- Conversion rate (inquiry to paid order) – primary weekly benchmark for overall operational effectiveness.
- Conversion rate per technician – distinguishes weaknesses in the channel from weaknesses in on-site execution.
- Total weekly inquiry volume – baseline indicator; deviations signal changes in demand or ad visibility.
- ROAS (return on advertising spend) – revenue attributed to a channel divided by spend on that channel, calculated from accounting data.
- Team utilization rate – share of technicians' hours that are productive; critical during seasonal fluctuations.
- Year-over-year channel trends – current week vs. same week prior year; basis for budget reallocation.

All seven metrics are analyzed in conjunction. If ROAS increases while the total volume of inquiries simultaneously decreases, advertising becomes more effective with less reach, and the response requires a specific course of action. If both metrics decline simultaneously, the cause may be either external pressure on ad visibility or a systemic issue with call handling. D. Parmenter noted that the ability to interpret KPIs in conjunction with one another is a key managerial competency when working with any measurement system [5]. In the event of a sharp drop in the number of inquiries or a decline in technician workload, Vakuliuk classifies this as a structural problem requiring an immediate response, distinguishing it from short-term fluctuations in the cost of inquiries [12].

Accounting Technology Infrastructure

To ensure that every service request is directly linked to a specific revenue source, the company switched from the Workiz platform to Housecall Pro, a specialized accounting system for field service. It automatically records the source of each request, the dispatcher’s ID, the service provider’s name, the amount and type of service, and

generates individual KPIs for each employee. As a result, ROAS is calculated based on actual payments received rather than advertising dashboard data, which is significantly more accurate.

V. Kumar and V. Reinartz emphasize that without such a link, the calculation of channel effectiveness remains approximate: the advertising service records calls or clicks, but does not know how many of them resulted in a payment [9]. B. Marr notes that a digital accounting platform is the element of infrastructure that transforms a set of metrics into a fully functional management system [4]. The transition between platforms in the company under study reflects an improvement in the quality of management information.

Practitioner Observation: the Impact of First-Contact Quality

In the course of regular operations, Vakuliuk personally handled incoming calls for a period in place of the regular dispatchers, allowing for an implementation-based comparison of outcomes under different communication conditions, with results drawn from operational data recorded in the platform during both periods. The conversion rate from first contact to a confirmed service call increased by approximately 25–30%. In his opinion, the customer responded to the confidence in the conversation, the quick resolution of objections, and the fact that the company owner himself was on the line. In such conversations, customers stopped calling further and immediately agreed to the service call.

This result is consistent with the theoretical proposition by V. Zeithaml et al. that responsiveness and attentiveness during the first contact are stronger conversion drivers than price or arrival time [6]. A 25–30% increase in conversion rates attributable to improvements in communication quality suggests that the quality of the first contact constitutes an independent operational factor with a measurable effect on revenue. R. Johnston and G. Clark describe the standardization of the first-contact point as one of the most effective management interventions in field service [7]. It should be noted that this observation is based on a single, non-controlled period of operational change within one company. The reported 25–30% increase reflects the founder's interpretation of outcomes during that period and was not measured under

controlled conditions. These findings should therefore be treated as a directional indicator rather than a verified causal estimate, and require replication across additional service contexts before broader conclusions can be drawn.

Competitive Environment and Digital Risks

Vakuliuk characterizes competition in the region as one where, alongside standard market methods, reported destructive practices are present. According to the founder's account, these practices include mass complaints on competitors' Google Business profiles to reduce their visibility, coordinated attacks with fake negative reviews, copying website structures and content, price dumping followed by price hikes directly at the service location, as well as advertising by companies from other cities without a real local presence. At the time of the study, the company faced account suspensions on digital platforms, which directly affected the volume of inquiries.

The relationship between destructive digital practices, their operational impact, and management response is illustrated in Figure 2.

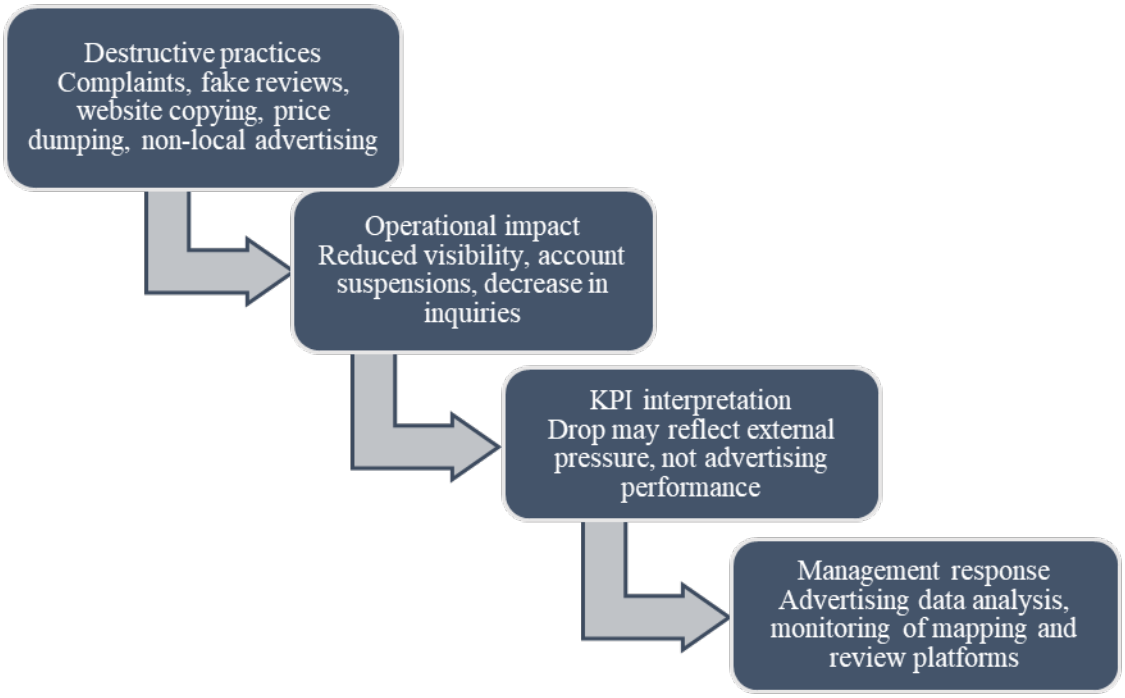


Figure 2. Impact of destructive digital practices on inquiry volume and KPI interpretation

S. He, B. Hollenbeck, and D. Proserpio demonstrated that rating manipulation is a documented practice in highly competitive niches, and lesser-known companies are

the most vulnerable to such influences [11]. In the context of the KPI system, this factor constitutes an external operational risk that directly affects the volume of incoming inquiries: a sharp drop in this metric may signal external pressure on digital channels rather than a decline in advertising effectiveness. Distinguishing between these causes requires a simultaneous analysis of advertising data and the status of profiles on mapping and review platforms.

Positioning and Operational Standards

Against the backdrop of the competitive pressures described, the company deliberately maintains a premium positioning. Service prices that exceed the market average are backed by a warranty on completed work, the use of specialized Lishi-class tools, damage-free car opening, and accountability after the job is completed. The founder notes that performing the work without adhering to technical standards is technically straightforward; however, the absence of hidden costs and a willingness to be accountable for the result require appropriate qualifications and corporate quality standards.

F. Reichheld found that companies that consistently exceed customer expectations regarding quality receive higher levels of loyalty and repeat business from a customer base that is less price-sensitive [10]. The company's operating metrics are consistent with this approach: average check, conversion rate, and arrival rate are higher than the market averages. A higher average check while maintaining conversion indicates that customers perceive the price difference as justified.

Seasonal Demand Dynamics

The tourist-oriented nature of the Florida Panhandle coastline results in pronounced seasonal asymmetry in demand. During the winter, the total volume of inquiries drops by 20–25% relative to the annual average, while in the peak summer months it rises by up to 50% above the norm due to the seasonal influx of vacationers. Due to this asymmetry, the correct basis for comparing current KPIs is the corresponding week of the previous year, not the previous month. A. Neely et al. noted that the lack of an appropriate temporal context is one of the most common methodological errors when working with performance measurement systems [12].

Figure 3 illustrates the relationship between seasonal demand fluctuations and their impact on team workload management, derived from repeated operational observations across consecutive service periods.

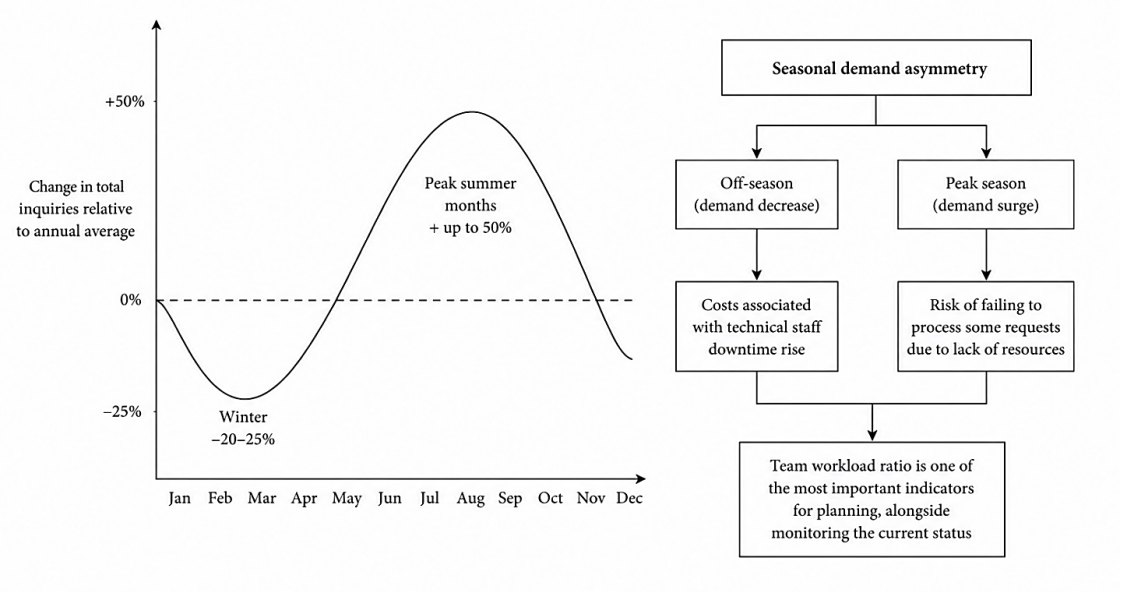


Figure 3. Seasonal demand asymmetry and its implications for team workload management

Seasonal dynamics also determine how team workload is managed. When demand drops during the off-season, costs associated with technical staff downtime rise; conversely, during a sharp surge at peak times, the company risks failing to process some requests due to a lack of resources. This makes the team workload ratio one of the most important indicators for planning, alongside monitoring the current status.

Discussion

Scientific Novelty of the Study

Academic literature on performance management barely touches upon companies with up to ten employees in niche field service industries. This study describes such a system using real-world data from Best Value LLC and demonstrates that the approaches of Kaplan and Norton, Parmenter, and other authors are effective at this level as well, although they take on specific proportions and emphases. In particular, it was found that the quality of the first phone contact in this segment influences conversion more strongly than price or arrival speed, that conversion rates between

acquisition channels can vary by a factor of four, and that coordinated attacks on digital ratings pose a real operational risk that directly affects the volume of inquiries.

Comparison of results with the literature

The results of the call-handling observation are consistent with the SERVQUAL framework developed by Parasuraman, Zeithaml, and Berry [6] and provide a quantitative indication of the impact of responsiveness on conversion. The practitioner observation is consistent with Johnston and Clark's [7] conclusion that standardizing the first-contact point is an effective managerial intervention, and provides a concrete numerical estimate of the potential magnitude of this effect.

The three-level differentiation of conversion by channel concretizes the concept of R. Blattberg and J. Deighton [8] and the conclusions of V. Kumar and V. Reinartz [9] in the specific context of emergency field service. The difference between the most effective and least effective channels is fourfold in terms of conversion rate, which significantly exceeds the average differences between channels described in the general literature on marketing analytics. This can be explained by the urgent nature of the demand: a customer arriving from a price aggregator tends to be motivated primarily by cost minimization, whereas a customer from Google Search is more frequently driven by an immediate need and is therefore comparatively less price-sensitive. This conclusion requires verification on a broader sample of companies.

The set of seven KPIs used by the company aligns with the principle of a minimally sufficient set of indicators, as proposed by D. Parmenter [5], and indicates that small businesses may independently converge on management approaches consistent with established academic frameworks, even in the absence of direct exposure to the relevant literature. At the same time, the absence of industry-specific benchmarks makes it impossible to assess whether the achieved conversion rates and ROAS are average for the market or higher than the market average.

Limitations of the Study

The study’s conclusions should be interpreted with several factors in mind. First, the data is based on a single company, so the figures should not be extrapolated to other businesses without further verification. Second, Vakuliuk did not disclose financial

metrics, such as average check size and profit margins, so the analysis focuses solely on operational and marketing metrics. Third, the tourism seasonality of Florida's Panhandle and the local competitive landscape make the region unique, and findings obtained in this context may not be directly applicable to other states or service niches. The interview relies on the founder's recollection and interpretation, which may affect objectivity. Expanding the dataset to include companies from different regions would allow for more general conclusions.

Conclusions

This study allows us to formulate several key findings for management practices in field service.

The primary operational bottleneck is the pre-visit communication stage, not service delivery. Targeted investment in call-handling quality may therefore produce revenue gains at substantially lower cost than equivalent increases in advertising spend.

A practitioner observation in which the founder personally handled calls resulted in a 25–30% conversion increase, consistent with the hypothesis that communication quality is an independent revenue driver though this finding requires replication to confirm.

Channel-level conversion analysis reveals a fourfold difference between branded and aggregator inquiries, indicating that audience quality matters as much as inquiry volume in evaluating channel effectiveness.

The Housecall Pro platform establishes a direct linkage between incoming inquiries and recorded payment data, enabling the calculation of ROAS and the evaluation of staff performance based on verified outcomes. In the absence of such integration, advertising effectiveness assessments remain incomplete and cannot serve as a reliable basis for resource allocation decisions.

The competitive environment introduces an additional layer of operational complexity. Reported practices such as rating manipulation, price dumping, and advertising by companies without a genuine local presence constitute external risks that directly affect the volume of incoming inquiries. These factors should therefore be incorporated into routine KPI monitoring alongside standard operational metrics. A

multi-channel acquisition strategy reduces the company's exposure to disruptions in any single channel.

A prospect for further research is the development of comparative industry benchmarks, understood as normative KPI ranges for different types of field service and different regions of the U.S. which would enable businesses to evaluate their performance relative to the market.

References

1. U.S. Census Bureau. (2022). Statistics of U.S. Businesses: NAICS 561622 – Locksmith Services. https://www.census.gov/programs-surveys/susb.html

2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

3. Best Value LLC. (2026). Best Value Locksmith: official website. https://bestvaluelocksmith.com

4. Marr, B. (2012). Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know. FT Publishing International.

5. Parmenter, D. (2019). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (4th ed.). John Wiley & Sons.

6. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Press.

7. Johnston, R., & Clark, G. (2008). Service Operations Management: Improving Service Delivery (3rd ed.). Pearson Education.

8. Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. Harvard Business Review, 74(4), 136–144.

9. Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. Journal of Marketing, 80(6), 36–68. https://doi.org/10.1509/jm.15.0414

10. Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press.

11. He, S., Hollenbeck, B., & Proserpio, D. (2022). The market for fake reviews. Marketing Science, 41(5), 896–921. https://doi.org/10.1287/mksc.2022.1353

12. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

13. Florida Division of Corporations. (2023). Best Value LLC, registration number L23000477351. Florida Department of State. https://search.sunbiz.org

14. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing, 56(3), 55–68. https://doi.org/10.1177/002224299205600304

15. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.

16. Lavrik, N. (2026). Transparent financial architecture as a tool for feducing graud risks. Global Prosperity, 6(1). https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/256

17. Lavrik, N. (2026). Transformation of accounting into a strategic asset based on the practice of clear finance architecture. SWorldJournal, 4(36-04), 16–30. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-36-04-013

18. Fedyk, M. (2025). Economic integration and cooperation in the conditions of globalization. Public Management and Policy, 1(5), 21–28. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.03

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-036
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-036

MODERN OPEN KITCHEN CONCEPTS IN RESTAURANT DESIGN

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ OPEN KITCHEN У РЕСТОРАННОМУ ДИЗАЙНІ

Cherednichenko D.S/Чередніченко Д.С
Bortnichuk O.V/Бортнічук О.В
Kyiv National University Of Food Technologies,
Kyiv Volodymyrska 68 01033/
Київ Національний Університет Харчових Технологій,
Київ Володимирська 68 01033

Анотація. *У статті досліджено сучасні концепції Open Kitchen у ресторанному дизайні та їх роль у формуванні інноваційного середовища закладів ресторанного господарства. Висвітлено теоретичні аспекти виникнення та розвитку концепції відкритої кухні як одного з актуальних напрямів проєктування ресторанного простору. Проаналізовано основні принципи організації Open Kitchen, її функціональні, естетичні та комунікаційні особливості, а також вплив на формування позитивного досвіду відвідувачів. Розглянуто різновиди відкритих кухонь, серед яких повністю відкриті виробничі зони, формати Chef's Table та Show Kitchen, що забезпечують безпосередню взаємодію між персоналом і гостями закладу.*

Особливу увагу приділено перевагам використання концепції Open Kitchen, серед яких підвищення рівня довіри споживачів, демонстрація прозорості виробничих процесів, покращення іміджу ресторану та створення унікальної атмосфери. Водночас визначено основні проблеми та виклики, пов'язані з упровадженням відкритих кухонь, зокрема необхідність забезпечення належної вентиляції, акустичного комфорту, дотримання санітарно-гігієнічних норм і високих вимог до організації праці персоналу.

Досліджено сучасні тенденції розвитку ресторанного дизайну, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, принципів сталого розвитку та концепцій досвідоорієнтованого сервісу. Обґрунтовано значення Open Kitchen як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності ресторанних закладів у сучасних умовах розвитку індустрії гостинності.

Ключові слова: *гастрономічний досвід, заклади ресторанного господарства, інноваційні концепції, Open Kitchen, організація простору, ресторанний дизайн, сучасні тенденції, відкрита кухня, проєктування інтер'єру, ресторанний сервіс.*

Вступ.

Сучасний розвиток ресторанної індустрії характеризується постійним пошуком нових підходів до організації простору закладів ресторанного господарства, підвищення якості обслуговування та створення унікального досвіду для відвідувачів. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція Open Kitchen («відкрита кухня»), яка передбачає інтеграцію виробничої зони із простором для гостей та забезпечує візуальну доступність процесу приготування страв. Такий підхід відповідає сучасним вимогам споживачів щодо прозорості діяльності закладів харчування, дотримання санітарно-гігієнічних норм та підвищення рівня довіри до ресторанного сервісу.

Концепція Open Kitchen сьогодні є не лише функціональним рішенням у проєктуванні ресторанного простору, а й важливим інструментом формування іміджу закладу. Відкрита кухня дозволяє перетворити процес приготування страв на частину гастрономічного досвіду, створюючи додаткову емоційну цінність для відвідувачів. Крім того, використання відкритих виробничих зон сприяє розвитку комунікації між персоналом і гостями, підкреслює професіоналізм кухарів та формує атмосферу відкритості й довіри.

Питання організації відкритих кухонь та їх впливу на сприйняття ресторанного середовища розглядалися у працях зарубіжних дослідників А. Алонсо (A. Alonso), М. О'Ніла (M. O'Neill), А. Чоу (A. Chow) та інших науковців, які досліджували взаємозв'язок між архітектурно-дизайнерськими рішеннями та поведінкою споживачів у закладах ресторанного господарства. У своїх роботах вони наголошують, що відкриті кухні позитивно впливають на формування довіри клієнтів, покращують сприйняття чистоти та якості обслуговування, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності ресторанних закладів.

Окремі аспекти ресторанного дизайну, організації внутрішнього простору та впровадження інноваційних концепцій висвітлено в працях сучасних дослідників сфери дизайну середовища, архітектури та індустрії гостинності. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу сучасних концепцій Open Kitchen, їх різновидів, переваг, недоліків та перспектив розвитку в умовах сучасного ресторанного бізнесу потребують подальшого наукового осмислення.

Актуальність теми зумовлена зростанням популярності відкритих кухонь у сучасних ресторанах, необхідністю пошуку ефективних дизайнерських рішень для створення комфортного та функціонального середовища, а також потребою дослідження впливу концепції Open Kitchen на якість обслуговування, рівень довіри споживачів та конкурентні переваги закладів ресторанного господарства.

Метою статті є дослідження сучасних концепцій Open Kitchen у ресторанному дизайні, визначення їх основних особливостей, переваг і недоліків, а також аналіз сучасних тенденцій розвитку відкритих кухонь у

закладах ресторанного господарства.

Теоретичні засади концепції Open Kitchen

Концепція Open Kitchen («відкрита кухня») є одним із найбільш поширених інноваційних підходів у сучасному ресторанному дизайні, що передбачає просторову інтеграцію виробничої зони із залою для відвідувачів. На відміну від традиційної моделі організації ресторанного простору, де кухня повністю ізольована від гостей, концепція відкритої кухні забезпечує візуальний контакт між процесом приготування страв і споживачем. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери відкритості, довіри та залученості відвідувачів до гастрономічного процесу.

Історія виникнення концепції Open Kitchen пов’язана зі змінами у споживчій культурі та розвитком індустрії гостинності наприкінці XX століття. Зростання вимог споживачів до якості харчування, безпечності продуктів та прозорості виробничих процесів стало передумовою переосмислення традиційних принципів організації ресторанного простору. У результаті кухня почала розглядатися не лише як виробнича зона, а й як важливий елемент інтер'єру та комунікації між закладом і гостями.

Теоретичною основою концепції Open Kitchen є принцип відкритості, який передбачає демонстрацію технологічних процесів приготування страв відвідувачам. Така організація простору дозволяє гостям спостерігати за роботою кухарів, оцінювати рівень професійної майстерності персоналу, якість використовуваних продуктів та дотримання санітарно-гігієнічних норм. У свою чергу, постійна присутність гостей у візуальному полі персоналу стимулює підтримання високих стандартів обслуговування та виробничої дисципліни.

Важливим аспектом концепції Open Kitchen є її взаємозв’язок із сучасними принципами дизайну середовища. Відкрита кухня виступає не лише функціональною частиною ресторану, а й композиційним центром інтер’єру. Саме тому під час проєктування таких просторів значна увага приділяється ергономіці, естетичному оформленню, освітленню, вибору матеріалів та організації руху персоналу. Відкрита кухня часто стає головним елементом

візуальної ідентичності закладу та формує його унікальний стиль.

Концепція Open Kitchen базується також на принципах досвідоорієнтованого сервісу (experience-based service), відповідно до яких процес споживання їжі розглядається як комплексне емоційне враження. У цьому випадку приготування страв стає частиною гастрономічного шоу, що дозволяє підвищити рівень задоволеності гостей та створити додаткову цінність ресторанного продукту. Відвідувачі отримують можливість не лише споживати готову страву, а й спостерігати за процесом її створення, що сприяє формуванню позитивних емоцій та підсилює загальне враження від перебування в закладі.

Сучасні концепції Open Kitchen активно поєднують функціональність виробничих процесів із естетичними вимогами дизайну. Завдяки розвитку технологій вентиляції, кондиціонування та шумоізоляції відкриті кухні можуть забезпечувати комфортні умови як для персоналу, так і для відвідувачів. Це дозволяє успішно впроваджувати концепцію у закладах різних форматів — від невеликих кафе та гастробарів до преміальних ресторанів і гастрономічних просторів.

Таким чином, концепція Open Kitchen є результатом трансформації традиційних підходів до організації ресторанного середовища та відображає сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. Її теоретичні засади базуються на принципах відкритості, прозорості, інтерактивності та орієнтації на потреби споживача, що робить відкриту кухню важливим інструментом формування конкурентних переваг сучасного ресторанного закладу.

Основні типи відкритих кухонь

Концепція Open Kitchen набула широкого поширення в сучасному ресторанному дизайні та представлена різними форматами організації виробничого простору. Вибір типу відкритої кухні залежить від концепції закладу, його площі, цільової аудиторії, особливостей меню та дизайнерського задуму. Кожен із форматів має власні функціональні та естетичні характеристики, що впливають на взаємодію між персоналом і гостями, а також на загальне сприйняття ресторанного середовища.

Повністю відкрита кухня. Повністю відкрита кухня є одним із найпоширеніших варіантів реалізації концепції Open Kitchen. У такому форматі виробнича зона не відокремлюється від залу для відвідувачів капітальними перегородками, що забезпечує максимальну візуальну доступність процесу приготування страв. Гості можуть спостерігати за всіма етапами роботи кухарів — від підготовки інгредієнтів до фінального оформлення страв.

Основною перевагою такого формату є створення атмосфери відкритості та довіри. Водночас повністю відкрита кухня висуває високі вимоги до професійної підготовки персоналу, дотримання санітарно-гігієнічних норм та організації робочого простору. Особливого значення набувають системи вентиляції та шумоізоляції, які повинні забезпечувати комфортні умови для гостей.



Частково відкрита кухня. Частково відкрита кухня передбачає використання скляних перегородок, декоративних екранів або інших архітектурних елементів, що відокремлюють виробничу зону від залу, зберігаючи при цьому можливість візуального контакту. Такий формат дозволяє

поєднати переваги відкритої кухні з необхідністю контролю шуму, температури та запахів.

Частково відкриті кухні часто використовуються в ресторанах середнього та високого цінового сегмента, де важливо забезпечити комфортне середовище для відвідувачів без повної ізоляції виробничих процесів. Завдяки прозорим конструкціям гості можуть спостерігати за роботою кухарів, не відчуваючи дискомфорту від інтенсивної діяльності кухні.



Show Kitchen. Особливим різновидом відкритої кухні є Show Kitchen, або демонстраційна кухня. У цьому форматі окремі технологічні процеси навмисно виносяться в зал ресторану для демонстрації гостям. Найчастіше це приготування суші, піци, пасти, десертів, страв на грилі або відкритому вогні.

Головною особливістю Show Kitchen є її орієнтація на створення видовищного ефекту. Процес приготування стає частиною гастрономічного шоу, що підвищує зацікавленість відвідувачів та створює додаткову емоційну цінність. Такий формат особливо популярний у тематичних ресторанах та закладах авторської кухні.



Chef's Table. Концепція Chef's Table передбачає розміщення невеликої кількості гостей безпосередньо біля робочої зони шеф-кухаря. Відвідувачі мають можливість не лише спостерігати за процесом приготування страв, а й взаємодіяти з кухарем, отримуючи детальну інформацію про інгредієнти, технології приготування та особливості подачі.

Цей формат створює унікальний персоналізований досвід та використовується переважно у преміальних ресторанах. Chef's Table дозволяє формувати особливий рівень довіри між закладом та гостями, а також підкреслює майстерність шеф-кухаря як центральної фігури гастрономічного процесу.



Гібридні формати відкритих кухонь. Сучасний ресторанний дизайн дедалі частіше використовує гібридні рішення, які поєднують елементи різних типів Open Kitchen. Наприклад, основна виробнича зона може залишатися частково прихованою, тоді як окремі процеси приготування виконуються у відкритому просторі перед гостями. Такі рішення дозволяють забезпечити баланс між функціональністю, комфортом та видовищністю.

Гібридні формати характеризуються високою гнучкістю та можуть адаптуватися до особливостей конкретного ресторану. Вони сприяють

ефективній організації робочих процесів і водночас підтримують концепцію відкритості та взаємодії з відвідувачами.



Таким чином, сучасні концепції Open Kitchen представлені різноманітними типами організації простору, кожен з яких має власні переваги та особливості застосування. Вибір конкретного формату залежить від концепції закладу, технічних можливостей приміщення та очікувань цільової аудиторії. Незалежно від обраного типу, відкриті кухні сприяють підвищенню рівня довіри гостей, створенню унікального гастрономічного досвіду та формуванню конкурентних переваг сучасного ресторану.

Дизайнерські та функціональні особливості Open Kitchen

Проєктування відкритих кухонь у сучасному ресторанному дизайні потребує комплексного підходу, що поєднує функціональність виробничих процесів із естетичними вимогами до інтер'єру. Концепція Open Kitchen передбачає інтеграцію кухонної зони в загальний простір закладу, що перетворює її не лише на робочу ділянку, а й на важливий візуальний та комунікаційний елемент ресторанного середовища.

Однією з ключових дизайнерських особливостей відкритої кухні є її композиційна роль в інтер'єрі. У багатьох сучасних ресторанах кухня стає центральним елементом простору, навколо якого вибудовується планування залу. Такий підхід дозволяє створити ефект театралізації процесу приготування страв, де кухня виступає своєрідною сценою, а кухарі — її виконавцями. Відповідно, дизайн кухонного обладнання, робочих поверхонь і барних зон має бути максимально естетичним та узгодженим із загальною стилістикою закладу.

Важливим аспектом є ергономічна організація простору. Відкрита кухня повинна забезпечувати ефективну логістику руху персоналу між основними функціональними зонами: зоною зберігання, підготовки продуктів, термічної обробки та видачі страв. Раціональне планування дозволяє мінімізувати часові витрати на виконання операцій і зменшити ризик виробничих помилок. При цьому необхідно враховувати безпеку персоналу та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Особливе значення має вибір професійного обладнання, яке одночасно виконує виробничі та презентаційні функції. У відкритих кухнях широко використовуються індукційні плити, конвекційні печі, грилі відкритого типу, холодильні станції, теплові вітрини та сучасні витяжні системи. На відміну від традиційних кухонь, обладнання Open Kitchen повинно не лише забезпечувати ефективне приготування страв, а й гармонійно вписуватися в інтер'єр ресторану.

Таблиця – «Основне обладнання відкритих кухонь»

Обладнання	Основна функція
Індукційна плита Конвекційна піч	Термічна обробка продуктів Випікання та запікання
Гриль	Приготування м'яса та овочів
Витяжна система	Усунення запахів і пари
Холодильна станція	Зберігання продуктів
Теплова вітрина	Демонстрація готових страв

Окрему роль відіграє вибір матеріалів для оздоблення та обладнання кухні. Найчастіше використовуються нержавіюча сталь, загартоване скло, натуральний камінь, бетон та інші матеріали, що поєднують довговічність, гігієнічність і сучасний зовнішній вигляд. Візуальна відкритість вимагає високої уваги до деталей, оскільки будь-які виробничі процеси стають частиною інтер'єрної композиції, доступної для огляду відвідувачами.



Фото професійного обладнання відкритої кухні.

Функціонально важливим елементом Open Kitchen є система вентиляції та кондиціонування повітря. Оскільки кухня інтегрована у простір залу, необхідно

ефективно контролювати поширення запахів, тепла та пари. Сучасні інженерні рішення дозволяють забезпечити локальне відведення повітря без порушення загальної архітектурної концепції закладу, зберігаючи комфорт для гостей і персоналу.

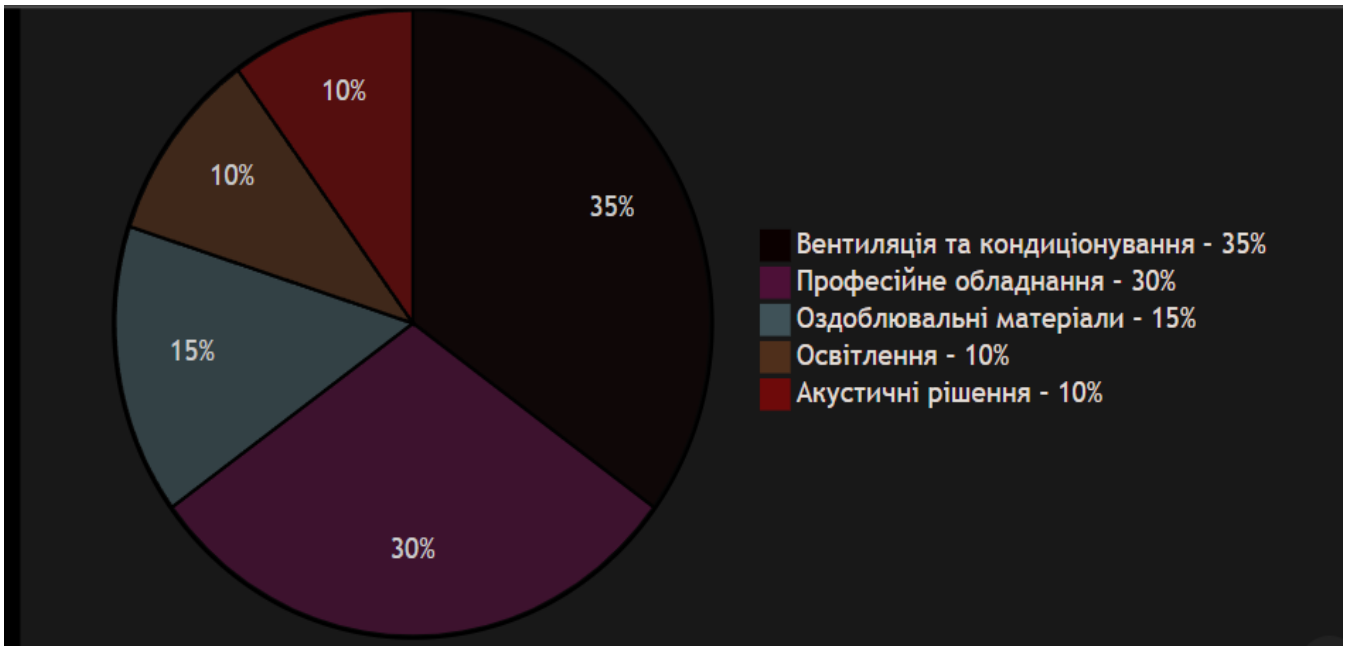
Значну роль відіграє освітлення, яке виконує як практичну, так і декоративну функцію. У відкритих кухнях застосовуються комбіновані системи освітлення: загальне, робоче та акцентне. Світло використовується для підкреслення процесу приготування страв, створення візуальних акцентів та формування атмосфери «живого» гастрономічного простору. Часто дизайнерське освітлення інтегрується в концепцію ресторану як частина його брендової ідентичності.

Не менш важливим є акустичний комфорт. Робота кухонного обладнання створює значний рівень шуму, що може впливати на сприйняття простору відвідувачами. Для зниження акустичного навантаження використовуються шумопоглинальні матеріали, спеціальні конструктивні рішення та правильне зонування приміщення. Це дозволяє зберегти баланс між активною виробничою діяльністю та комфортною атмосферою в залі.

Функціональна організація Open Kitchen також передбачає високі вимоги до чистоти та візуального порядку. Оскільки всі процеси знаходяться у полі зору гостей, персонал повинен дотримуватися підвищених стандартів гігієни та організації робочого простору. Це безпосередньо впливає на формування довіри до закладу та його репутацію.

Практика сучасних ресторанів свідчить, що найбільш ефективними є гібридні рішення, коли частина технологічних процесів демонструється гостям, а допоміжні виробничі операції виконуються у прихованих приміщеннях. Наприклад, підготовка продуктів і миття інвентарю можуть здійснюватися у закритих виробничих зонах, тоді як приготування піци, суші або страв на грилі відбувається безпосередньо перед відвідувачами. Такий підхід дозволяє поєднати видовищність концепції Open Kitchen із високою ефективністю роботи персоналу.

Для наочності доцільно проаналізувати структуру витрат на облаштування відкритої кухні.



Орієнтовний розподіл витрат на створення Open Kitchen

- Вентиляція та кондиціонування – 35%
- Професійне обладнання – 30%
- Оздоблювальні матеріали – 15%
- Освітлення – 10%
- Акустичні рішення – 10%

Діаграма демонструє, що найбільші інвестиції припадають на вентиляційні системи та професійне технологічне обладнання, які забезпечують комфортне функціонування відкритої кухні та високий рівень сервісу.

Таким чином, дизайнерські та функціональні особливості Open Kitchen формують єдину систему, у якій естетика, ергономіка та технологічність взаємодіють між собою. Відкрита кухня виступає не лише виробничою зоною, а й важливим елементом просторової комунікації, що визначає сучасні тенденції розвитку ресторанного дизайну та підвищує конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства.

Сучасні тенденції розвитку відкритих кухонь у ресторанному дизайні (Україна та закордон: порівняльний аналіз)

Сучасний розвиток ресторанної індустрії в Україні та світі характеризується активним впровадженням концепції Open Kitchen, яка поступово переходить від функціонального виробничого елемента до важливої складової бренду, дизайну та клієнтського досвіду. Водночас рівень реалізації цієї концепції суттєво відрізняється в Україні та за кордоном через економічні, технологічні та культурні фактори.

1. Тенденції розвитку Open Kitchen в Україні. В Україні концепція відкритої кухні активно розвивається переважно у великих містах — Києві, Львові, Одесі та Дніпрі.Найчастіше вона використовується у форматах гастробарів, міських кафе та ресторанів середнього й преміального сегмента.

Основні тенденції:

• Поєднання відкритої кухні з шоу-форматом (Show Kitchen). У багатьох українських закладах кухня стає частиною візуального досвіду. Найчастіше це піцерії, суші-бари та авторські ресторани, де приготування страв відбувається на очах у гостей.

• Обмежена, частково відкрита кухня. Через вимоги до вентиляції, площі та вартості обладнання в Україні найпоширенішим є формат частково відкритих кухонь із використанням скла або барних перегородок.

• Акцент на естетику, але з обмеженим бюджетом. Багато закладів намагаються створити «ефект преміальності» через дизайн кухні, однак часто використовують більш доступні матеріали та прості інженерні рішення.

• Поступова цифровізація. У великих ресторанах з’являються системи кухонних дисплеїв (KDS), але масове впровадження автоматизації ще обмежене.

• Розвиток відкритої кухні як маркетингового інструменту. В Україні Open Kitchen часто використовується для підвищення довіри гостей та створення «вау-ефекту», особливо в нових закладах.

2. Тенденції розвитку Open Kitchen за кордоном. У країнах Європи, США та Азії відкриті кухні є вже зрілим стандартом ресторанного дизайну і часто

інтегровані у концепцію закладу ще на етапі проєктування.

Основні тенденції:

- Повна інтеграція кухні в інтер'єр (Total Open Concept). У багатьох ресторанах кухня є центральною частиною простору без будь-якої ізоляції, включно з повним 360° оглядом.
- Високий рівень технологізації. Широко використовуються:
  - автоматизовані системи обліку продуктів
  - роботизовані елементи приготування
  - цифрові системи контролю якості
- Сильний розвиток Chef's Table концепції. У преміальних ресторанах США, Японії та Франції Chef's Table є окремим продуктом, який продається як унікальний гастрономічний досвід.
- Сталий розвиток (sustainability). Відкриті кухні активно демонструють:
  - zero waste підхід
  - локальні продукти
  - енергоефективне обладнання
  - екологічні матеріали
- Дизайн як частина бренду світового рівня. Кухня є елементом шоу та архітектурної композиції, яку проєктують провідні дизайн-студії.

3. Порівняння України та закордонного досвіду

Критерій	**Україна**	**Закордон (Європа/США/Азія)**
Рівень впровадження	Переважно середній сегмент	Масовий стандарт індустрії
Формат кухні	Частково відкрита, шоу-елементи	Повністю інтегрована open space
Технології	Часткова цифровізація	Повна автоматизація та KDS
Дизайн	Адаптація під бюджет	Архітектурна концепція з нуля
Chef's Table	Рідкісний преміальний формат	Масово розвинений сегмент
Екологічність	Початковий рівень	Стандарт (zero waste)
Мета використання	Маркетинг + візуальний ефект	Частина бренду і сервісної моделі

Таким чином, в Україні концепція Open Kitchen перебуває на етапі активного розвитку та адаптації світових тенденцій, тоді як у закордонній практиці вона вже є стандартною частиною ресторанного дизайну. Українські заклади здебільшого використовують відкриту кухню як інструмент залучення гостей і створення емоційного ефекту, тоді як у світі вона виконує стратегічну роль у формуванні бренду, сервісної моделі та технологічної ефективності ресторану.

Подальший розвиток Open Kitchen в Україні буде пов'язаний із:

- розширенням цифрових технологій
- підвищенням рівня інвестицій у дизайн
- розвитком Chef's Table та шоу-форматів
- впровадженням екологічних стандартів

Висновок

Проведене дослідження дозволяє комплексно охарактеризувати концепцію Open Kitchen як одну з ключових інновацій сучасного ресторанного дизайну, що суттєво впливає на організацію простору закладів ресторанного господарства, формування сервісної культури та створення унікального гастрономічного досвіду. Відкрита кухня в сучасних умовах перестає бути виключно виробничою зоною, трансформуючись у багатофункціональний елемент інтер'єру, який поєднує технологічні, естетичні та комунікативні функції.

У ході аналізу теоретичних засад встановлено, що концепція Open Kitchen базується на принципах прозорості, відкритості та інтерактивності. Вона відображає сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, де споживач дедалі більше зацікавлений не лише у якості готового продукту, але й у процесі його створення. Таким чином, кухня стає частиною сценічного простору ресторану, а процес приготування страв — елементом гастрономічного шоу, що формує додаткову емоційну цінність.

Розгляд основних типів відкритих кухонь (повністю відкрита кухня, частково відкрита кухня, Show Kitchen, Chef's Table та гібридні формати) дозволив визначити їхню функціональну специфіку та сферу застосування.

Кожен із форматів має власні переваги та обмеження, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до проєктування ресторанного простору. Повністю відкриті кухні забезпечують максимальний рівень прозорості та взаємодії з гостями, однак вимагають високого рівня організації виробничих процесів і дотримання санітарних стандартів. Частково відкриті формати дозволяють досягти балансу між функціональністю та комфортом, тоді як Show Kitchen і Chef's Table акцентують увагу на емоційному та персоналізованому досвіді.

Аналіз дизайнерських та функціональних особливостей Open Kitchen показав, що успішна реалізація концепції потребує інтегрованого підходу до проєктування.

Особливого значення набувають питання ергономіки, логістики руху персоналу, зонування простору, а також вибору матеріалів та обладнання. Важливу роль відіграють інженерні системи, зокрема вентиляція, кондиціонування та шумоізоляція, які забезпечують комфорт як для працівників, так і для відвідувачів. Окрім цього, значний вплив має освітлення, яке формує візуальне сприйняття кухонного процесу та підкреслює естетичну складову інтер'єру.

Окремо слід підкреслити, що відкриті кухні висувають підвищені вимоги до організації праці персоналу. Постійна візуальна доступність виробничих процесів формує необхідність підтримання бездоганної чистоти, високого рівня дисципліни та професійної культури. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування та підвищує довіру з боку гостей.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку Open Kitchen показало, що дана концепція активно еволюціонує під впливом цифровізації, екологізації та персоналізації сервісу. Впровадження цифрових технологій у кухонні процеси дозволяє оптимізувати управління замовленнями, підвищити швидкість та точність приготування страв. Водночас принципи сталого розвитку стимулюють використання енергоефективного обладнання, мінімізацію харчових відходів та впровадження екологічно відповідальних практик.

Значною тенденцією є також посилення ролі досвідоорієнтованого сервісу, коли ресторан розглядається як простір емоцій та вражень. У цьому контексті відкрита кухня виступає не лише виробничим елементом, а й інструментом формування унікального клієнтського досвіду. Персоналізовані формати обслуговування, такі як Chef's Table, дозволяють створювати індивідуальні гастрономічні сценарії, що підвищують рівень залученості гостей та їхню лояльність до закладу.

Важливим результатом дослідження є усвідомлення того, що концепція Open Kitchen має значний маркетинговий потенціал. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу ресторану, підсилює його конкурентні позиції та виступає інструментом брендингу. Візуальна відкритість процесів приготування їжі створює ефект довіри та прозорості, що є особливо важливим у сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг.

Отже, можна зробити висновок, що Open Kitchen є не лише архітектурно-дизайнерським рішенням, а й стратегічною концепцією розвитку сучасного ресторанного бізнесу. Її впровадження потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, естетичні, ергономічні та маркетингові аспекти. Подальший розвиток відкритих кухонь буде пов'язаний із поглибленням інтеграції цифрових технологій, розширенням можливостей персоналізації сервісу та удосконаленням екологічних підходів до організації ресторанного простору.

Література

1. **Воробйова О. В.** Ресторанний дизайн як складова формування конкурентоспроможності закладів харчування // *Економіка та управління підприємствами*. – Київ, 2021. – № 3. – С. 45–52.

2. **Григор'єва Н. М.** Сучасні тенденції розвитку інтер'єру закладів ресторанного господарства // *Дизайн і мистецтво в Україні*. – Львів, 2020. – С. 112–118.

3. **Іванова Т. С.** Формування гастрономічного досвіду у сучасних

ресторанах // *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. – Київ, 2019. – № 2. – С. 67–73.

4. **Ковальчук Л. П.** Архітектурно-дизайнерські особливості закладів ресторанного господарства // *Науковий вісник будівництва та архітектури*. – Харків, 2022. – С. 88–95.

5. **Литвиненко О. М.** Інноваційні концепції ресторанного простору в сучасному дизайні // *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. – Київ, 2021. – № 58. – С. 134–140.

6. **Мельник І. В.** Ергономіка та функціональне зонування у проєктуванні ресторанів // *Дизайн-освіта України*. – Львів, 2020. – С. 101–108.

7. **Пархоменко С. О.** Вплив відкритих кухонь на формування іміджу ресторанних закладів // *Готельно-ресторанний бізнес України*. – Одеса, 2023. – № 1. – С. 23–29.

8. **Руденко А. В.** Open Kitchen як сучасна концепція організації ресторанного простору // *Архітектура та дизайн*. – Київ, 2022. – С. 55–62.

9. **Сидоренко В. П.** Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // *Економіка та суспільство*. – Київ, 2021. – № 34. – С. 150–156.

10. **Ткаченко О. М.** Дизайн інтер’єру ресторанів: теорія і практика. – Київ : КНУБА, 2020. – 240 с.

11. **Walker J. R**. *The Restaurant: From Concept to Operation*. – Hoboken : Wiley, 2020. – 432 p.

12. **Lawson F.***Restaurant Design*. – London : Laurence King Publishing, 2005. – 224 p.

13. **Alonso A. D.,** O’Neill M. Consumers’ perceptions of open kitchen restaurants // *International Journal of Hospitality Management*. – 2010. – Vol. 29(1). – P. 46–55.

14. **Chow A. S.**, Holden T. Open kitchens and hygiene perception in restaurants // *Journal of Retail & Leisure Property*. – 2010. – Vol. 9(3). – P. 247–259.

15. **Piatti-Farnell L**. *Food and Culture in Contemporary Hospitality Design*. – New York : Routledge, 2018. – 312 p.

Abstract. *The article explores modern concepts of Open Kitchen in restaurant design and their role in shaping the innovative environment of restaurant establishments. The theoretical aspects of the emergence and development of the concept of open kitchen as one of the current directions of restaurant space design are highlighted. The basic principles of Open Kitchen organization, its functional, aesthetic and communication features, as well as the impact on the formation of a positive experience for visitors are analyzed. Varieties of open kitchens are considered, including fully open production areas, Chef's Table and Show Kitchen formats, which provide direct interaction between the staff and guests of the establishment.*

Particular attention is paid to the advantages of using the Open Kitchen concept, including increasing the level of consumer trust, demonstrating transparency of production processes, improving the image of the restaurant and creating a unique atmosphere. At the same time, the main problems and challenges associated with the implementation of open kitchens are identified, in particular the need to ensure proper ventilation, acoustic comfort, compliance with sanitary and hygienic standards and high requirements for the organization of staff work.

The current trends in restaurant design development, which involve the integration of digital technologies, sustainable development principles and concepts of experience-oriented service, are investigated. The importance of Open Kitchen as an effective tool for increasing the competitiveness of restaurant establishments in modern conditions of the hospitality industry development is substantiated.

Keywords: *gastronomic experience, restaurant establishments, innovative concepts, Open Kitchen, organization of space, restaurant design, modern trends, open kitchen, interior design, restaurant service.*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-044
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-044

УДК 392.8:613.2:613.98

FOOD CULTURE AS A FACTOR IN SHAPING A WELLNESS-ORIENTED LIFESTYLE

КУЛЬТУРА ХАРЧУВАННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ WELLNESS-ОРІЄНТОВАНОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ

Budnyk N.V./ Будник Н.В.
c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.
ORCID: 0000-0003-2176-0650
Moroz S.E./ Мороз С.Е.
c.p.s., as.prof. / к.пед.н., доц.
ORCID: 0000-0001-7180-3060
Kalashnyk O.V./ Калашник О.В.
c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.
ORCID: 0000-0001-9281-2564
Kuznietsov R.V. /Кузнєцов Р.В.
assistant/ асистент
ORCID: 0009-0005-8129-3857
Полтавський державний аграрний університет,
Полтава, Сковороди 1/3, 36003

Анотація. *У статті досліджено роль культури харчування як чинника формування wellness-орієнтованого способу життя. Обґрунтовано, що в сучасних умовах культура харчування виходить за межі сукупності харчових звичок і постає як багатовимірний соціокультурний феномен, який охоплює систему цінностей, традицій, знань, ритуалів та етичних норм, пов'язаних із вибором, приготуванням і споживанням їжі. На основі аналізу сучасних наукових досліджень розкрито взаємозв'язок між культурою харчування, оздоровчим харчуванням, wellness-культурою та різними аспектами фізичного, психоемоційного і соціального благополуччя людини. Узагальнено підходи до розуміння ролі харчування у підтриманні здорового довголіття, профілактиці захворювань, формуванні здоров'язбережувальної поведінки та розвитку відповідального споживання. Особливу увагу приділено концепціям healthy aging, Food is Medicine, культурно чутливим моделям харчування та інтеграції харчових практик у сучасні wellness-програми. Запропоновано концептуальну модель трансформації культури харчування у wellness-практики та wellness-орієнтований спосіб життя, яка відображає взаємозв'язок між культурним, освітнім, етичним і оздоровчим вимірами культури харчування та практиками реалізації wellness-культури. Визначено, що важливими складовими таких практик є оздоровче харчування, фізична активність, практики відновлення, санаторно-курортне відновлення та оздоровчий туризм. Обґрунтовано перспективність використання потенціалу традиційної української культури харчування для розвитку сучасних wellness-підходів, програм оздоровлення та здоров'язбережувальних моделей поведінки.*

Ключові слова: *культура харчування; wellness-культура; wellness-орієнтований спосіб життя; оздоровче харчування; здоров'язбережувальна поведінка; санаторно-курортне відновлення; оздоровчий туризм.*

Вступ

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем стресу, прискореним темпом життя, демографічним старінням населення та зростанням поширеності хронічних неінфекційних захворювань, особливого значення набуває концепція wellness як цілісний підхід до підтримання фізичного, психоемоційного та соціального благополуччя людини. На відміну від традиційного розуміння здоров'я як відсутності хвороб, wellness-підхід орієнтований на профілактику захворювань, розвиток здорових поведінкових практик і підвищення якості життя.

Важливе місце у формуванні wellness-орієнтованого способу життя посідає культура харчування, яку доцільно розглядати як складний соціокультурний феномен, що охоплює систему цінностей, традицій, знань і моделей поведінки, пов'язаних із вибором, приготуванням і споживанням їжі. У сучасних умовах культура харчування дедалі частіше розглядається як підґрунтя для розвитку wellness-культури, у межах якої харчування виконує не лише нутритивну функцію, а й виступає інструментом підтримання здоров'я, профілактики захворювань, відновлення ресурсів організму та здорового довголіття.

Особливого значення набуває оздоровче харчування (healing nutrition), яке поєднує традиційні харчові практики з сучасними досягненнями нутриціології, превентивної медицини та концепції Food is Medicine. Водночас його ефективність значною мірою посилюється завдяки інтеграції з іншими wellness-практиками, зокрема фізичною активністю, програмами відновлення, санаторно-курортним відновленням та оздоровчим туризмом.

Попри зростання кількості досліджень, присвячених культурі харчування, здоровому довголіттю та wellness-підходам, питання їх комплексного поєднання залишаються недостатньо розробленими, особливо в українському контексті. Потребують подальшого осмислення можливості використання традиційних харчових практик як ресурсу формування wellness-культури та впровадження сучасних здоров'язбережувальних моделей поведінки.

У статті культура харчування розглядається як базовий чинник формування wellness-культури та wellness-орієнтованого способу життя. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між культурними харчовими традиціями, оздоровчим харчуванням і сучасними wellness-практиками, а також можливостям їх використання у програмах оздоровлення, санаторно-курортного відновлення та оздоровчого туризму.

Основний текст.

Зарубіжні дослідники висловлюють думку, що культура харчування належить до ключових чинників формування wellness-орієнтованого способу життя. Вона виходить далеко за межі задоволення фізіологічних потреб і відображає сформовані в суспільстві уявлення про здоров'я, харчову поведінку та якість життя. У цьому контексті культура харчування постає не лише як сукупність харчових звичок, а як важливий соціокультурний механізм, що впливає на фізичне, психоемоційне та соціальне благополуччя людини.

Глобальні тенденції останніх років свідчать про суттєву трансформацію підходів до харчування. Якщо раніше його роль переважно зводилася до забезпечення організму необхідними поживними речовинами та корекції дефіцитних станів, то сьогодні харчування дедалі частіше розглядається як невід'ємна складова wellness-підходу. У сучасному науковому та суспільному дискурсі воно трактується як комплексний інструмент підтримання здоров'я, профілактики захворювань, збереження працездатності, емоційної рівноваги та високої якості життя. Масштабність цих змін підтверджують аналітичні дані Global Wellness Institute, згідно з якими обсяг світової wellness-економіки у 2024 році досяг 6,8 трлн дол. США, а до 2029 року прогнозується його зростання до 9,8 трлн дол. США [1]. Показово, що одним із найбільш динамічних сегментів цього ринку є Healthy Eating, Nutrition & Weight Loss. Зростання його частки свідчить про посилення ролі харчування у формуванні сучасної культури здоров'я та закріплення практик усвідомленого споживання як важливої складової повсякденного способу життя.

Подібні тенденції фіксують і дослідження McKinsey & Company, оцінюючи

глобальний ринок wellness у 2 трлн дол. США. [2]. За оцінками аналітиків, сучасні споживачі дедалі частіше розглядають харчування як інструмент підтримання здорового довголіття (healthy aging), профілактики захворювань та збереження високого рівня функціональної активності. Особливо виразно ця тенденція проявляється серед представників поколінь Millennials і Gen Z, для яких вибір продуктів харчування стає не лише питанням здоров'я, а й способом самовираження, відображенням особистих цінностей та елементом відповідального ставлення до власного благополуччя.

У такому контексті харчування поступово виходить за межі традиційного забезпечення організму поживними речовинами та набуває ознак оздоровчого харчування, орієнтованого на підтримання фізичного, психоемоційного та соціального благополуччя. Поєднання культурних традицій харчування, функціональних продуктів і принципів усвідомленого споживання формує підґрунтя для розвитку wellness-культури, у межах якої харчові практики розглядаються як важливий інструмент підтримання здоров'я та якості життя.

Унаслідок цього в повсякденні харчові практики активно інтегруються функціональні продукти, зокрема ферментовані продукти, адаптогени, пре- та пробіотики, а також харчові продукти, спрямовані на підтримання мікробіому, когнітивних функцій, імунітету та енергетичного балансу. Відтак культура харчування дедалі більше набуває ознак wellness-культури, у межах якої харчовий вибір визначається не лише смаковими вподобаннями, а й прагненням до довготривалого фізичного, психологічного та соціального благополуччя.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють культурному та сенсорному вимірам харчування як важливим складовим благополуччя людини. На відміну від традиційного підходу, що зосереджується переважно на нутрієнтному складі продуктів, сучасні наукові праці дедалі частіше розглядають харчування як комплексний феномен, у якому фізіологічні, психологічні, культурні та соціальні чинники тісно взаємопов'язані. Зокрема, M. Hossain et al. у дослідженні «Flavor and Well-Being» наголошують на важливій ролі смаку та аромату у формуванні харчової поведінки, емоційних реакцій і загального благополуччя людини [3].

Автори підкреслюють, що сприйняття смаку визначається не лише біологічними механізмами, а й віком, культурним середовищем, життєвим досвідом та індивідуальними особливостями. Через вплив на емоції, задоволення від їжі та мотивацію до вибору певних продуктів сенсорний досвід стає важливим чинником підтримання здорового способу життя. Дослідники також відзначають, що використання натуральних смакових компонентів може сприяти формуванню більш здорових харчових звичок, тоді як надмірна орієнтація на штучно підсилені смаки нерідко асоціюється зі зростанням споживання продуктів із нижчою харчовою цінністю. Таким чином, смак і харчова культура розглядаються авторами як важливі інструменти формування не лише харчових уподобань, а й фізичного та емоційного благополуччя людини.

Вагомий внесок у розвиток культурологічного підходу до вивчення харчування роблять дослідження, присвячені ролі цінностей, соціальних норм і культурної ідентичності у формуванні харчової поведінки. Так, S. Zaman et al. розглядають культуру харчування як систему ціннісних орієнтирів і соціальних практик, що впливають на харчовий вибір [4]. На думку авторів, культура харчування може виступати ефективним інструментом поширення більш здорових і сталих моделей споживання через такі складові, як wellness, участь у приготуванні їжі, спільність та відкритість до нових харчових практик.

Подібну позицію займають S. Jayasinghe et al., які підкреслюють, що харчові практики формуються під впливом культурних традицій, релігійних переконань, соціального середовища та історичних трансформацій суспільства [5]. Автори розглядають культуру харчування як складову культурної ідентичності, що проявляється через традиції, ритуали та форми соціальної взаємодії, пов’язані з їжею. Особлива увага приділена ролі спільних трапез, міжпоколінної передачі харчових знань і традиційних харчових практик як чинників підтримання соціальної згуртованості та формування здорової харчової поведінки.

Показовим прикладом інтеграції культури харчування та wellness є середземноморський спосіб життя, який у сучасних дослідженнях розглядається значно ширше, ніж окрема дієтична модель. Як зазначають A. Diolintzi et al.,

позитивний вплив середземноморської моделі на здоров'я зумовлений не лише особливостями харчового раціону, а й комплексом взаємопов'язаних поведінкових і соціокультурних практик, серед яких регулярна фізична активність, спільне споживання їжі, активна соціальна взаємодія, участь у приготуванні страв, дотримання принципів помірності, а також збалансований режим відпочинку та повсякденної діяльності [6].

Подальший розвиток означеної концепції представлено у дослідженні S. Laoutari et al., де середземноморський спосіб життя розглядається як цілісна модель формування фізичного, соціального та психологічного благополуччя [7]. У такому підході їжа виконує не лише нутритивну функцію, а й виступає засобом соціальної взаємодії, підтримання культурної ідентичності та зміцнення якості життя. Аналогічні висновки отримано у масштабному багаторічному дослідженні A. Tessier et al., виконаному на базі Harvard T.H. Chan School of Public Health [8]. Дослідники встановили, що харчові патерни, сформовані в повсякденному житті людини, суттєво впливають на перспективи здорового старіння. Найкращі результати продемонстрували моделі харчування з високою часткою рослинних продуктів, які пов'язані зі збереженням фізичного здоров'я, когнітивних функцій та високої якості життя у старшому віці. Це свідчить про те, що культура харчування створює основу для впровадження принципів оздоровчого харчування та формування поведінкових практик, орієнтованих на підтримання здоров'я впродовж життя.

Окрему увагу сучасні дослідники приділяють соціальному виміру харчування. Зокрема, Bernardi et al. розглядають *conviviality* (культуру спільної трапези) як важливий чинник соціального благополуччя, психологічної стійкості та підвищення якості життя [9]. На думку авторів, спільне споживання їжі виконує не лише нутритивну функцію, а й сприяє зміцненню соціальних зв'язків, формуванню довіри, підтриманню міжособистісної комунікації та створенню відчуття приналежності до спільноти. У цьому контексті харчування постає не лише засобом задоволення фізіологічних потреб, а й важливим елементом соціального та емоційного благополуччя.

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є концепція *Food is Medicine*, у межах якої харчування розглядається не лише як засіб забезпечення організму поживними речовинами, а й як інструмент профілактики захворювань, підтримання функціонального стану організму та підвищення якості життя. На думку M. Loy, ефективність оздоровчого харчування значною мірою залежить від його культурної прийнятності та відповідності повсякденним практикам населення[10]. Автор наголошує на необхідності розроблення культурно чутливих харчових рекомендацій, які враховують локальні традиції, гастрономічну спадщину, доступність продуктів і особливості способу життя різних соціальних груп. Такий підхід дає змогу поєднати сучасні досягнення нутриціології з традиційними моделями харчування, підвищуючи ефективність оздоровчих інтервенцій та сприяючи формуванню стійких здоров'язбережувальних практик. У ширшому контексті це створює підґрунтя для розвитку wellness-програм, персоналізованого харчування та сучасних моделей оздоровчого туризму, у яких харчування розглядається як один із ключових чинників благополуччя людини [11].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дозволяє розглядати культуру харчування не лише як складову здорового способу життя, а як базовий чинник формування wellness-культури та пов'язаних із нею wellness-практик. Взаємозв'язок між культурними традиціями харчування, оздоровчим харчуванням та wellness-практиками представлено на рисунку 1.

Представлена модель демонструє, що культура харчування формує ціннісне, освітнє, етичне та оздоровче підґрунтя wellness-культури. Через засвоєні харчові традиції та моделі повсякденної поведінки вона впливає на формування практик оздоровчого харчування, відповідального споживання та усвідомленого ставлення до здоров'я. Своєю чергою wellness-культура реалізується через комплекс взаємопов'язаних wellness-практик, серед яких особливе місце належить оздоровчому харчуванню, фізичній активності, практикам відновлення, санаторно-курортному відновленню та оздоровчому туризму. Їх інтеграція створює передумови для формування wellness-

орієнтованого способу життя та досягнення фізичного, психоемоційного і соціального благополуччя.

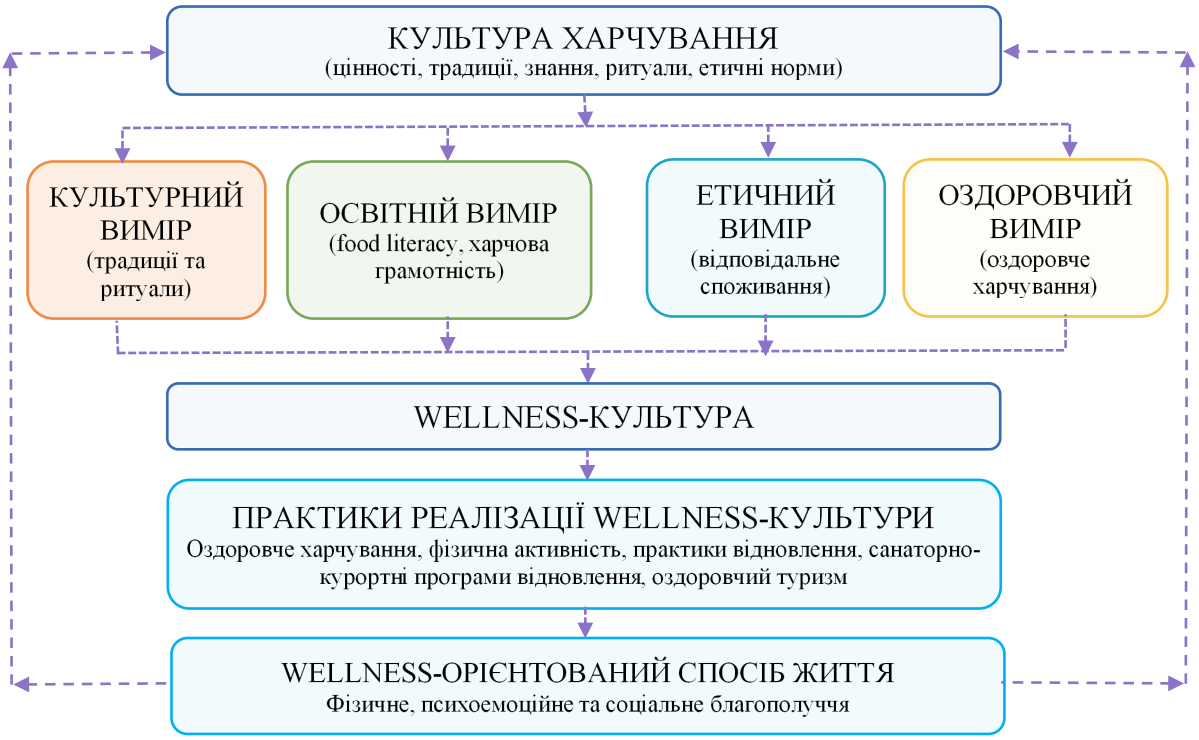


Рисунок 1 – Концептуальна модель трансформації культури харчування у wellness-практики та wellness-орієнтований спосіб життя

Джерело: авторська розробка

Отримані результати мають особливе значення для країн із виразними гастрономічними традиціями. Зокрема, українська культура харчування, заснована на практиках сімейних трапез, використанні локальних сезонних продуктів, ферментованих овочів і регіональної гастрономічної спадщини, містить значний потенціал для формування wellness-орієнтованих моделей поведінки. Це створює передумови для подальшого переосмислення традиційних харчових практик як ресурсу підтримання здоров'я, соціальної згуртованості та якості життя.

У сучасних умовах зростає потреба в переосмисленні традиційної української культури харчування крізь призму wellness-підходу. Значний потенціал мають локальні сезонні продукти, ферментовані овочі, традиційні

зернові культури, лікарські рослини та практики спільного споживання їжі. Їх інтеграція в програми оздоровчого харчування, санаторно-курортного відновлення та оздоровчого туризму може сприяти не лише збереженню гастрономічної спадщини, а й формуванню сучасних моделей здоров'язбережувальної поведінки.

Отже, результати аналізу сучасних наукових досліджень свідчать про зростання ролі культури харчування як важливого чинника формування wellness-культури та wellness-орієнтованого способу життя. Наявні наукові дані підтверджують взаємозв'язок між харчовими патернами, соціокультурними практиками, оздоровчим харчуванням і різними аспектами фізичного, психоемоційного та соціального благополуччя людини. Особливу увагу дослідники приділяють значенню харчової культури у підтриманні здорового довголіття, формуванні здоров'язбережувальної поведінки, розвитку відповідального споживання та зміцненні соціальної згуртованості.

Водночас більшість наявних досліджень зосереджена на окремих біомедичних, поведінкових або культурних аспектах проблеми, тоді як комплексне осмислення взаємозв'язку між культурою харчування, оздоровчим харчуванням і сучасними wellness-практиками залишається недостатньо розробленим. Особливої уваги потребують питання адаптації традиційних харчових практик до сучасних wellness-концепцій, оцінювання їхнього потенціалу для підтримання здоров'я та якості життя, а також інтеграції культурної спадщини, принципів оздоровчого харчування, санаторно-курортного відновлення та оздоровчого туризму в єдину концептуальну модель. Це зумовлює доцільність подальших міждисциплінарних досліджень на перетині культурології, нутриціології, wellness-досліджень і сфери оздоровлення.

Висновки

Культура харчування є важливим чинником формування wellness-орієнтованого способу життя, оскільки охоплює систему цінностей, знань, традицій і поведінкових практик, що визначають ставлення людини до здоров'я та якості життя. Сучасні наукові підходи розглядають її не лише як складову

харчової поведінки, а як багатовимірний соціокультурний феномен, здатний впливати на різні аспекти індивідуального благополуччя.

Узагальнення результатів досліджень засвідчило, що культура харчування створює підґрунтя для формування wellness-культури через поєднання культурного, освітнього, етичного та оздоровчого вимірів. У цьому контексті харчування виконує не лише нутритивну функцію, а й виступає інструментом підтримання здоров'я, профілактики захворювань, здорового довголіття та підвищення якості життя.

У статті запропоновано концептуальну модель трансформації культури харчування у wellness-практики та wellness-орієнтований спосіб життя. Її особливістю є розгляд культури харчування як соціокультурної основи, що поєднує традиційні харчові практики із сучасними wellness-підходами. Модель відображає взаємозв'язок між культурою харчування, wellness-культурою та практиками її реалізації, інтеграція яких сприяє досягненню фізичного, психоемоційного та соціального благополуччя.

Встановлено, що традиційна українська культура харчування має значний потенціал для розвитку сучасних wellness-підходів завдяки використанню локальних сезонних продуктів, ферментованих страв, традиційних зернових культур і практик спільного споживання їжі. Їх інтеграція в програми оздоровчого харчування, санаторно-курортного відновлення та оздоровчого туризму сприятиме збереженню гастрономічної спадщини та поширенню здоров'язбережувальних моделей поведінки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням практичних моделей адаптації українських харчових традицій до сучасних wellness-програм та оцінюванням їх ефективності для підтримання здоров'я, підвищення якості життя і розвитку оздоровчого туризму.

Література

1. Global Wellness Economy Monitor 2025. Global Wellness Institute. Miami, FL: GWI, 2025. 144 с. URL: https://globalwellnessinstitute.org/industry-

research/2025-global-wellness-economy-monitor/.

2. The Future of Wellness Trends 2025 : The $2 Trillion Global Wellness Market Gets a Millennial and Gen Z Glow-Up. McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends.

3. Hossain M. S., Wazed M. A., Asha S., Hossen M. A., Fime S. N. M. et al. Flavor and Well-Being: A Comprehensive Review of Food Choices, Nutrition, and Health Interactions. *Food Science & Nutrition*. 2025. Vol. 13, № 5. e70276. DOI: https://doi.org/10.1002/fsn3.70276.

4. Zaman S., Balasubramanian B., Raman V. S., Monterrosa E., Hackman B., Holmes C. Leveraging Food Culture in India to Promote Nutritious and Sustainable Food Preferences : *GAIN Working Paper № 54*. Geneva : Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2025. 15 c. DOI: https://doi.org/10.36072/wp.54.

5. Jayasinghe S., Byrne N. M. Cultural influences on dietary choices. *Progress in Cardiovascular Diseases.* 2025. Vol. 90. P. 12–20. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pcad.2025.02.003.

6. Diolintzi A., Panagiotakos D. B., Sidossis L. S. From Mediterranean diet to Mediterranean lifestyle: a narrative review. Public Health Nutrition. 2019. Vol. 22, № 14. P. 2703–2713. DOI: https://doi.org/10.1017/S1368980019000612.

7. Laoutari S., Christodoulou E., Koutelidakis A. E. A Narrative Review of the Mediterranean Lifestyle and Its Role in Obesity Prevention and Management. Obesities. 2025. Vol. 5, № 2. 43. DOI: https://doi.org/10.3390/obesities5020043.

8. Tessier A.-J., Wang F., Korat A. A., Eliassen A. H., Chavarro J., Grodstein F., Li J., Liang L., Willett W. C., Sun Q., Stampfer M. J., Hu F. B., Guasch-Ferré M. Optimal dietary patterns for healthy aging. *Nature Medicine.* 2025. Vol. 31, № 5. P. 1644–1652. DOI: https://doi.org/10.1038/s41591-025-03570-5.

9. Bernardi E., Visioli F. Fostering wellbeing and healthy lifestyles through conviviality and commensality: Underappreciated benefits of the Mediterranean Diet. *Nutrition Research.* 2024. Vol. 126. P. 46–57. DOI: https://doi.org/10.1016/j.nutres.2024.03.007.

10. Loy M. H. From plate to planet: culturally responsive culinary practices for health system innovation. *Frontiers in Nutrition.* 2024. Vol. 11. Article 11525790. DOI: https://doi.org/|10.3389/fnut.2024.1476503.

11. Loy M., Mahadevan R., Mascarenhas M., Walsh L. Culinary medicine. Pediatric Annals. 2025. Vol. 54, № 3. P. e83–e87. DOI: https://doi.org/10.3928/19382359-20250108-02.

Abstract. *The article examines the role of food culture as a factor in shaping a wellness-oriented lifestyle. It is argued that, in contemporary conditions, food culture extends beyond a set of dietary habits and should be understood as a multidimensional socio-cultural phenomenon encompassing values, traditions, knowledge, rituals, and ethical norms related to food selection, preparation, and consumption. Based on a review of recent scientific literature, the study explores the relationship between food culture, healing nutrition, wellness culture, and various dimensions of physical, psychological, and social well-being. Current approaches to the role of nutrition in promoting healthy aging, disease prevention, health-preserving behavior, and responsible consumption are analyzed. Particular attention is paid to the concepts of healthy aging, Food is Medicine, culturally responsive nutrition, and the integration of dietary practices into contemporary wellness programs.*

A conceptual model of the transformation of food culture into wellness practices and a wellness-oriented lifestyle is proposed. The model illustrates the interconnections between the cultural, educational, ethical, and health-related dimensions of food culture and the practices through which wellness culture is implemented. The study identifies healing nutrition, physical activity, recovery practices, sanatorium and resort-based recovery programs, and wellness tourism as key components of these practices. The findings highlight the potential of traditional Ukrainian food culture as a valuable resource for the development of contemporary wellness approaches, health promotion programs, and sustainable health-oriented behavioral models.

Keywords: *food culture; wellness culture; wellness-oriented lifestyle; healing nutrition; health-preserving behavior; sanatorium and resort recovery; wellness tourism.*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-050
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-050

УДК 338.48:304.4

PARTNERSHIP OF TOURISM ENTITIES AND LOCAL COMMUNITIES IN CULTURAL TOURISM DEVELOPMENT

ПАРТНЕРСТВО СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІСЦЕВИХ ГРОМАД У РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ

Zubekhina T.V. /Зубехіна Т.В.
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor /к. пед. н., доц.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9929-4405
Lutsk National Technical University
43018, 75 Lvivska Str., Lutsk, Ukraine
Луцький національний технічний університет
43018, вул. Львівська 75, мЛуцьк, Україна

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та практичні засади партнерства суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у розвитку культурного туризму. Визначено сутність і форми такого партнерства, його роль у збереженні культурної спадщини та підвищенні туристичної привабливості регіонів. Проаналізовано зарубіжний досвід реалізації партнерських проектів у сфері культурного туризму. Обґрунтовано необхідність формування ефективних механізмів взаємодії між бізнес-структурами у сфері туризму та територіальними громадами з метою забезпечення сталого розвитку туристичних дестинацій. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення моделі партнерства суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад в умовах децентралізації та повоєнного відновлення України.*

Ключові слова: *культурний туризм, партнерство, місцеві громади, суб'єкти туристичної діяльності, туристична дестинація, культурна спадщина, сталий розвиток, децентралізація.*

Вступ.

Культурний туризм є одним із найдинамічніших сегментів глобальної туристичної галузі, що водночас виконує важливу соціокультурну функцію – сприяє збереженню і популяризації культурної спадщини народів. В умовах посилення глобальної конкуренції між туристичними дестинаціями та зростання попиту мандрівників на автентичні враження ключового значення набуває ефективна координація зусиль усіх зацікавлених сторін: бізнес-структур, органів публічного управління та місцевих громад. Для України питання розбудови партнерських відносин у сфері культурного туризму набуває особливої актуальності в контексті повоєнного відновлення. Руйнування культурної інфраструктури, вимушена міграція населення та загальна економічна

нестабільність, з одного боку, загострюють потребу в збереженні культурної ідентичності, а з іншого – відкривають можливості для нового осмислення ролі туризму як інструменту регіонального розвитку та відновлення соціальної тканини громад.

Водночас процеси децентралізації, що тривають в Україні впродовж останнього десятиліття, суттєво змінили конфігурацію відповідальності за розвиток туристичної сфери, передавши значний обсяг повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. Це, з одного боку, наблизило центри прийняття рішень до конкретних туристичних об'єктів і спільнот, а з іншого – поставило перед громадами нові виклики щодо формування ефективних партнерств із бізнесом і громадянським суспільством. Проблема партнерства у сфері туризму знайшла широке відображення у працях науковців. Зокрема, теоретичні засади партнерства в туризмі розглядали М.Босовська [1] яка обґрунтувала необхідність стратегічного партнерства між суб'єктами туристичної діяльності та розробленню методологічних засад його формування і розвитку на основі процесно-портфельного підходу. Білецька Н. [2] звернула увагу на дослідження інституційного забезпечення залучення інвестицій у туристичний сектор України та визначенню механізмів, що сприяють його сталому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності й туристичної привабливості. Стаття Миронова Ю. [3] присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад і практичних механізмів синергетичної взаємодії стейкхолдерів для забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Публікація Щуки Г., Паски М. та Побігун О. [4] присвячена дослідженню можливостей розвитку державно-приватного партнерства в гастрономічному туризмі Закарпаття, аналізу взаємодії його стейкхолдерів та розробленню рекомендацій для підвищення ефективності співпраці й сталого розвитку регіону. Вагомий внесок у вивчення організаційно-економічних механізмів розвитку туризму на регіональному рівні зробили Барна М. Ю [5], Матвійчук Л.Ю.[6], Мальська М.П. [7], Транченко Л.В. [8], Ткаченко Т.І. [9] та ін.

Проте попри значний обсяг наявних напрацювань, питання формування ефективних моделей партнерства між суб'єктами туристичної діяльності та місцевими громадами в контексті специфічних умов України (децентралізація, повоєнне відновлення, цифровізація) залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів партнерства суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у розвитку культурного туризму, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення таких партнерств в умовах сучасних викликів. Для досягнення зазначеної мети в процесі дослідження застосовано такі методи: системний підхід; порівняльний аналіз; метод кейс-стаді; структурно-функціональний аналіз; методи узагальнення та синтезу.

Основний текст.

Культурний туризм, відповідно до визначення Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), охоплює переміщення людей, мотивовані культурними інтересами – відвідуванням пам'яток, участю у мистецьких заходах, фестивалях і традиційних святах, знайомством із живим мистецтвом, а також відкриттям нових культур і зустрічами з представниками інших народів. Культурний туризм є водночас економічним феноменом і соціокультурним явищем, оскільки безпосередньо пов'язує туристичну діяльність із процесами збереження і трансляції культурної спадщини.

Партнерство у сфері культурного туризму являє собою форму довгострокової взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності (туристичні оператори, готельний бізнес, ресторанний бізнес, культурні установи, транспортні компанії) та місцевими громадами з метою забезпечення сталого розвитку туристичних дестинацій, збереження культурної спадщини та підвищення якості життя місцевого населення. У науковій літературі виокремлюють кілька ключових теоретичних підходів до партнерства в туризмі (табл. 1).

Таблиця 1 - Теоретичні засади партнерської взаємодії стейкхолдерів у сфері туристичного розвитку

Теоретичний підхід	Основний зміст	Значення для партнерства в туризмі
Теорія стейкхолдерів	Туристичний розвиток розглядається як результат взаємодії різних зацікавлених сторін, які мають власні інтереси, ресурси та повноваження.	Передбачає визнання інтересів усіх учасників та створення механізмів їх узгодження для ефективної співпраці.
Теорія соціального капіталу	Наголошує на важливості довіри, норм взаємності та соціальних мереж у процесах колективної взаємодії.	Сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищує ефективність управління туристичними ресурсами.
Концепція спільного управління	Передбачає розподіл відповідальності за прийняття рішень та управління ресурсами між державою, бізнесом і громадою.	Забезпечує прозорість, взаємну відповідальність та участь усіх сторін у розвитку туристичних територій.
Підхід сталого розвитку туризму	Орієнтований на досягнення балансу між економічними, соціокультурними та екологічними цілями розвитку туризму.	Визначає партнерство як ключовий механізм узгодження інтересів і забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

Джерело: систематизовано на онові [10, 11, 12]

На основі аналізу наявних наукових джерел і практичного досвіду пропонується виокремити такі основні типи партнерств суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у культурному туризмі (рис.1).

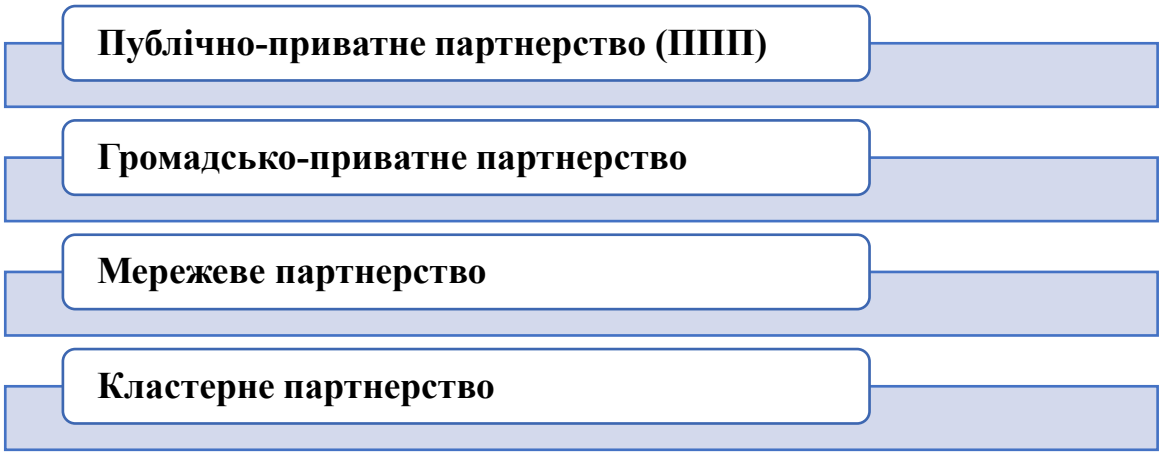


Рисунок 1 - Основні типи партнерств суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у культурному туризмі

Зокрема, публічно-приватне партнерство (ППП) у сфері культурного туризму передбачає залучення приватного капіталу та управлінської експертизи до розвитку об'єктів культурної спадщини та туристичної інфраструктури на умовах концесії, оренди або спільного підприємства. Класичним прикладом є управління відреставрованими замками, музеями чи культурними кварталами за схемою ППП.

Громадсько-приватне партнерство орієнтоване на безпосереднє залучення місцевих жителів до надання туристичних послуг – організації етнографічних турів, майстер-класів з народних ремесел, агротуризму, гастрономічного туризму на основі місцевих кулінарних традицій. Ця модель відома під назвою "community-based tourism" (CBT) і широко застосовується у країнах Азії, Африки та Латинської Америки. Мережеве партнерство передбачає об'єднання туристичних підприємств, культурних установ і громадських організацій у горизонтальні мережі для спільного просування туристичного продукту, обміну ресурсами й компетенціями. Такі мережі функціонують на засадах рівноправності учасників і добровільної координації. Кластерне партнерство базується на географічній концентрації взаємопов'язаних суб'єктів туристичної діяльності та культурних інститутів, які утворюють синергетичний ефект через спеціалізацію, кооперацію та конкуренцію. Туристичні кластери активно розвиваються у Польщі, Чехії та країнах Балтії [12].

Розвиток партнерства між суб'єктами туристичної діяльності та місцевими громадами в Україні перебуває на початковому етапі. Позитивними прикладами є розвиток туристичних кластерів у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, низка успішних проектів культурного туризму, реалізованих за підтримки Українського культурного фонду та міжнародних донорів, а також ініціативи об'єднаних територіальних громад щодо промоції локальної культурної спадщини.

Водночас існує ціла низка системних проблем, що стримують ефективний розвиток таких партнерств: відсутність чіткої правової основи для партнерства у туристичній сфері; недостатній рівень довіри між бізнесом, громадами та

органами влади; нерозвиненість механізмів справедливого розподілу туристичних доходів; брак управлінських компетенцій у сфері туризму на рівні місцевих громад; слабка координація між різними рівнями державного управління у туристичній сфері; недостатнє фінансування заходів із збереження культурної спадщини.

На основі проведеного аналізу пропонується модель (рис.2) ефективного партнерства суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у розвитку культурного туризму, що включає такі ключові елементи: інституційна основа партнерства, для її реалізації необхідно забезпечити формалізацію партнерства через укладення довгострокових угод, визначення чітких ролей і відповідальності кожного учасника, а також створення спільних органів управління (ради, комітети, дорадчі групи) з представників бізнесу, громади та органів влади; ресурсна база партнерства – ефективне партнерство вимагає об'єднання різних видів ресурсів: фінансових (внески учасників, гранти, EU-фінансування), матеріальних (туристична інфраструктура, культурні об'єкти), людських (кваліфіковані кадри, волонтери) та нематеріальних (знання, зв'язки, репутація).

Механізми управління і координації, адже партнерство має функціонувати на засадах прозорості, взаємної підзвітності та інклюзивності. Важливим інструментом є розробка спільних стратегій розвитку культурного туризму на рівні громади або регіону з чіткими індикаторами результативності.

Механізми розподілу вигод, тому що ключовою умовою стійкості партнерства є справедливий розподіл туристичних доходів між усіма учасниками, включно з місцевими жителями. Це може досягатися через туристичні збори, спеціальні фонди розвитку громади, пріоритетне залучення місцевих постачальників, а також підтримку місцевого підприємництва у туристичній сфері. Наступний елемент – розвиток компетенцій, успіх партнерства залежить від наявності необхідних управлінських, маркетингових і комунікаційних компетенцій. Тому важливим напрямом є системна підготовка кадрів для культурного туризму, у тому числі представників місцевих громад, а

також обмін досвідом між громадами. Та цифровізація і маркетинг, адже, в умовах цифрової трансформації туризму ефективне партнерство неможливе без спільних цифрових платформ для просування туристичного продукту, управління бронюваннями та комунікації зі споживачами. Спільний маркетинг дозволяє об'єднаним зусиллями досягати більшого охоплення і знижувати маркетингові витрати кожного учасника.

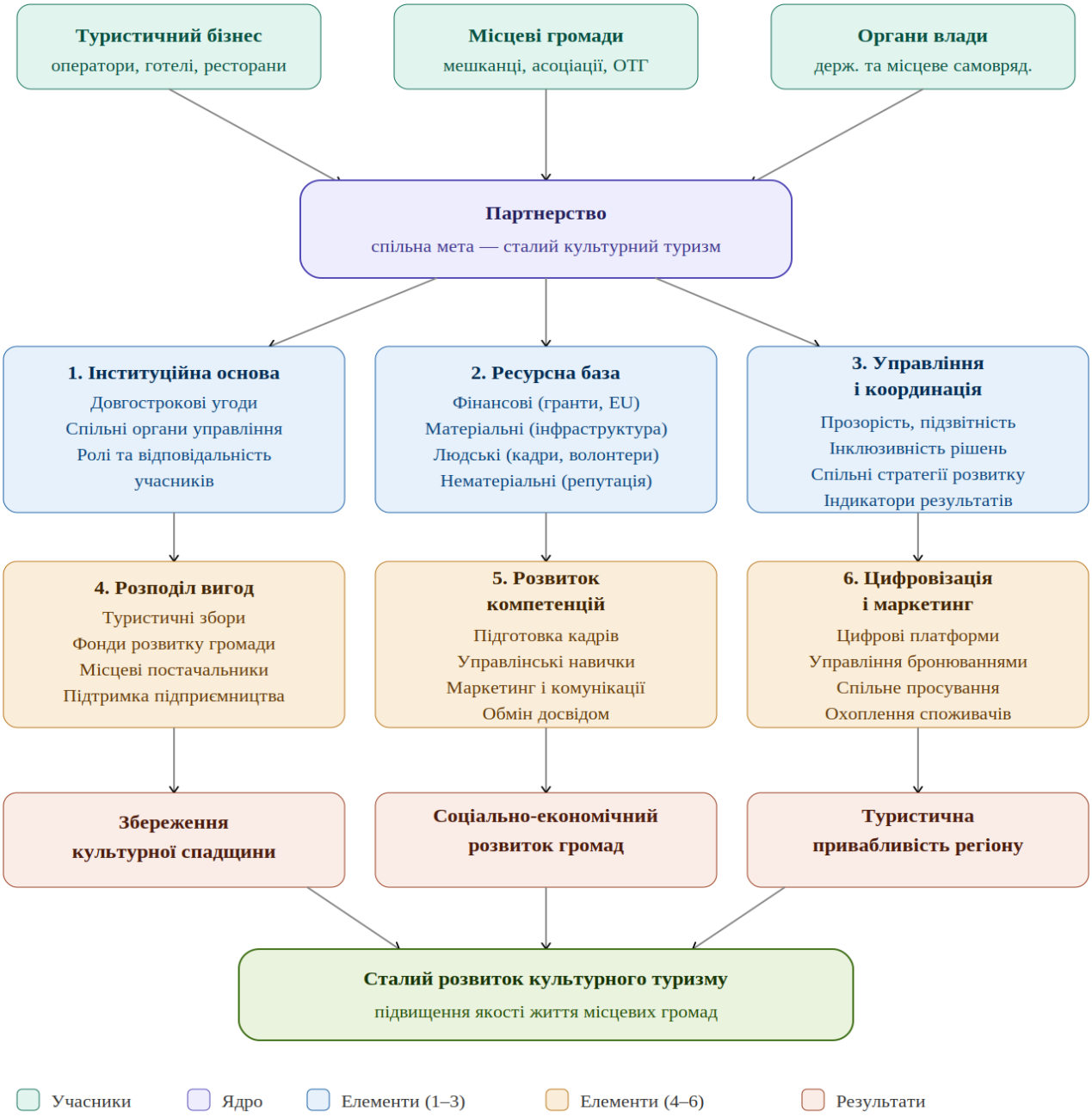


Рисунок 2 – Модель ефективного партнерства у розвитку культурного туризму

Отримані результати засвідчують, що ефективне партнерство суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад є не лише бажаним, а й необхідним інструментом сталого розвитку культурного туризму. Водночас слід визнати, що формування таких партнерств є складним і тривалим процесом, що вимагає зміни усталених поведінкових моделей усіх учасників.

Висновки.

Проведене дослідження підтвердило, що партнерство суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад є одним із ключових чинників розвитку культурного туризму та забезпечення сталого функціонування туристичних дестинацій. Встановлено, що ефективна взаємодія туристичного бізнесу, органів влади, громадських організацій і місцевого населення сприяє не лише підвищенню туристичної привабливості територій, а й збереженню культурної спадщини, активізації місцевого підприємництва та покращенню соціально-економічного розвитку громад. У результаті дослідження узагальнено теоретичні підходи до формування партнерств у сфері туризму, зокрема теорію стейкхолдерів, теорію соціального капіталу, концепцію спільного управління та підхід сталого розвитку туризму. Визначено основні типи партнерської взаємодії у культурному туризмі: публічно-приватне, громадсько-приватне, мережеве та кластерне партнерство, кожне з яких має власні переваги та інструменти реалізації. Аналіз сучасного стану розвитку партнерств у сфері культурного туризму в Україні дозволив виявити низку системних проблем, серед яких недостатня нормативно-правова база, низький рівень довіри між учасниками партнерства, обмеженість фінансових ресурсів, нестача управлінських компетенцій та недостатня координація між зацікавленими сторонами. Водночас встановлено наявність позитивних практик реалізації партнерських проєктів на регіональному рівні, які можуть бути використані як основа для поширення успішного досвіду.

На основі результатів дослідження розроблено концептуальну модель ефективного партнерства суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад у розвитку культурного туризму, що включає інституційну основу партнерства,

ресурсну базу, механізми управління та координації, механізми розподілу вигод, розвиток компетенцій, а також цифровізацію та спільний маркетинг. Реалізація запропонованої моделі сприятиме формуванню конкурентоспроможних культурно-туристичних дестинацій, забезпеченню збалансованого використання культурних ресурсів та зміцненню економічної спроможності територіальних громад.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності партнерств у сфері культурного туризму та адаптацією міжнародного досвіду до умов повоєнного відновлення України.

Література:

1. Босовська М. (2014). Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства в туризмі. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, № 4 (24), 2014 https://journals.uran.ua/nvgeci/issue/view/2429

2. Білецька Н. (2024). Залучення інвестицій до розвитку туристичного сектору: інституційний аспект. *Innovation and Sustainability*, (3), 160–168. https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.160.168

3. Миронов Ю. (2026) Синергетична взаємодія стейкхолдерів як чинник забезпечення сталого туризму та розвитку туристичного потенціалу природоохоронних територій України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. No85, 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-14

4. Щука Г., Паска М., & Побігун О. (2023). Державно-приватне партнерство як основна умова розвитку гастрономічного туризму на Закарпатті. *Вісник ХНТУ*, № 4(87), 2023 р. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.53.4.53M.

5. Барна, М. (2022). Роль та значення індустрії туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави: монографія. Львів: ЛТЕУ, 264 с.

6. Matviichuk, L., Chepurda, L., & Zubekhina, T. (2025). Development of tourist destinations in Ukraine during the war on the basis of glocalisation. *Economic Forum*, 15(3), 8-17. DOI: https://doi.org/10.62763/ef/3.2025.08

7. Мальська М. П., Паньків Н.М., Ховалко А.Б. Світовий досвід розвитку туризму : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 243 с.

8. Транченко Л. Стратегічні засади розвитку транскордонного культурного туризму в регіональному вимірі. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики: матеріали IV Міжнародної наукової конференції (22-23 квітня 2026 р.) [Електронне видання]. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла, 2026. С.172-175. ISBN 978-617-8576-24-0

9. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2009. 463 с.

10. Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=NpmA_qEiOpkC&lpg=PR5&ots=62jhE1O6VQ&dq=Freeman%2C%20R.E.%20(1984)%20Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach.%20Boston%3A%20Pitman.&lr&hl=uk&pg=PR5#v=onepage&q&f=false

11. Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nonetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. DOI: https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7

12. UNWTO (2005). Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers. Madrid: UNWTO. URL: https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214

References

1. Barna, M. (2022) Rol ta znachennia industrii turyzmu y hostynnosti u rozvytku terytorii, hromad, derzhavy [The role and importance of the tourism and hospitality industry in the development of territories, communities, and the state]: monohrafiia. Lviv: LTEU. 264 p. (in Ukrainian)

2. Biletska, N. (2024) 'Zaluchennia investytsii do rozvytku turystychnoho sektoru: instytutsiinyi aspekt' [Attracting investments to the development of the tourism sector: institutional aspect], Innovation and Sustainability, (3), pp. 160–168. https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.160.168

3. Bosovska, M. (2014) 'Metodolohiia formuvannia ta rozvytku stratehichnoho partnerstva v turyzmi' [Methodology of formation and development of strategic partnership in tourism], Naukovyi visnyk ChDIEU, no. 4 (24). Available at: https://journals.uran.ua/nvgeci/issue/view/2429 (in Ukrainian)

4. Freeman, R. E. (2010) Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge

University Press. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=NpmA_qEiOpkC

5. Malska, M. P., Pankiv, N. M. and Khovalko, A. B. (2018) Svitovyi dosvid rozvytku turyzmu [World experience of tourism development]: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 243 p. (in Ukrainian)

6. Matviichuk, L., Chepurda, L. and Zubekhina, T. (2025) 'Development of tourist destinations in Ukraine during the war on the basis of glocalisation', Economic Forum, 15(3), pp. 8–17. https://doi.org/10.62763/ef/3.2025.08

7. Myronov, Yu. (2026) 'Synerhetychna vzaiemodiia steikkholderiv yak chynnyk zabezpechennia staloho turyzmu ta rozvytku turystychnoho potentsialu pryroodookhoronnykh terytorii Ukrainy' [Synergistic interaction of stakeholders as a factor in ensuring sustainable tourism and developing the tourist potential of protected areas of Ukraine], Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, no. 85. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-14 (in Ukrainian)

8. Putnam, R. D., Leonardi, R. and Nonetti, R. Y. (1993) Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7

9. Tkachenko, T. I. (2009) Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities]: monohrafiia. 2nd edn. Kyiv: KNTEU. 463 p. (in Ukrainian)

10. Tranchenko, L. (2026) 'Stratehichni zasady rozvytku transkordonnoho kulturnoho turyzmu v rehionalnomu vymiri' [Strategic principles of cross-border cultural tourism development in the regional dimension], in Aktualni problemy rozvytku sfery hostynnosti: perspektyvy ta vyklyky: materialy IV Mizhnarodnoi naukovoi konferentsii (22–23 kvitnia 2026 r.) [Online]. Uzhhorod: UzhNU 'Hoverla'. pp. 172–175. ISBN 978-617-8576-24-0 (in Ukrainian)

11. UNWTO (2005) Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers. Madrid: UNWTO. Available at: https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214

12. Shchuka, H., Paska, M. and Pobihun, O. (2023) 'Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osnovna umova rozvytku hastronomichnoho turyzmu na Zakarpatti' [Public-private partnership as the main condition for the development of gastronomic tourism in Zakarpattia], Visnyk KhNTU, no. 4 (87). https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.53 (in Ukrainian)

Abstract. *The article examines the theoretical and practical foundations of partnership between tourism entities and local communities in the development of cultural tourism. The essence and forms of such partnerships, as well as their role in preserving cultural heritage and enhancing the tourist attractiveness of regions, are identified. International experience in implementing partnership projects in the field of cultural tourism is analyzed. The necessity of establishing effective mechanisms of cooperation between tourism businesses and territorial communities to ensure the sustainable development of tourist destinations is substantiated. Recommendations for improving the partnership model between tourism entities and local communities under the conditions of decentralization and the post-war recovery of Ukraine are developed.*

Keywords: *cultural tourism, partnership, local communities, tourism entities, tourist destination, cultural heritage, sustainable development, decentralization.*

Статтю надіслано: 22.06.2026 р.

© Зубехіна Т.В.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-052
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-052

УДК 339.137:339.9:338.2

COMPETITIVE ENVIRONMENT ANALYSIS: MODERN CHALLENGES AND PROSPECTS UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MARTIAL LAW

АНАЛІТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ВОЄННОГО СТАНУ

Zhuk O.I. / Жук О.І.
ORCID 0000-0001-8290-1993
Academy of Labour, Social Relations and Tourism,
Ukraine, Kyiv, Kilceva doroha str., 3-A, 03187
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
Україна, м. Київ, вул. Кільцева дорога, 3-А, 03187

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методологічні засади аналітики конкурентного середовища в умовах воєнного стану та сталого розвитку. Проаналізовано еволюцію концептуальних підходів – від моделі п'яти сил Портера та ресурсного підходу до теорії динамічних здатностей і цифрових інструментів Business Intelligence. Визначено специфічні чинники трансформації конкурентного середовища України внаслідок повномасштабного вторгнення РФ: скорочення кількості активних підприємств, руйнування виробничих потужностей, дезорганізацію ланцюгів постачання та звуження горизонту стратегічного планування до 6-18 місяців.*

Запропоновано авторську модель «Конкурентна аналітика сталого розвитку» (КАСР) – тришарову матрицю (мікро-, мезо-, макрорівні), що інтегрує традиційний галузевий аналіз, ESG-метрики та воєнно-адаптивний блок, а також обґрунтовано введення шостої конкурентної сили – воєнно-економічних ризиків. Сформовано три сценарії розвитку конкурентного середовища на 2026-2028 рр. та визначено ключові тренди: ШІ-асистована конкурентна розвідка, ESG як бар'єр входу на ринок, регіоналізація стратегій і поширення коопетиції.

Ключові слова: *аналітика конкурентного середовища; інтренет-аналітика маркетингу; модель КАСР; конкурентна розвідка; воєнний стан; сталий розвиток; ESG; конкурентоспроможність; SWOT-аналіз; цифровий маркетинг; резильєнтність підприємства*

Вступ

Конкурентне середовище є однією з фундаментальних категорій сучасної економічної науки, що визначає траєкторії розвитку підприємств, галузей та національних економік. Здатність суб'єктів господарювання здійснювати систематичний, науково-обґрунтований аналіз конкурентного оточення набуває особливої значущості в умовах геополітичної нестабільності, технологічних зрушень та переосмислення парадигми сталого розвитку.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентні структурні зрушення в конкурентному середовищі вітчизняного бізнесу: скорочення кількості активних підприємств, руйнування виробничих потужностей, дезорганізацію ланцюгів постачання та суттєву переорієнтацію ринкових позицій гравців. За даними Київської школи економіки (KSE Institute), прямі задокументовані збитки від руйнувань інфраструктури та виробничих активів станом на початок 2024 року перевищили 155 млрд дол. США [1]. Водночас підприємства, що вижили і продовжують операційну діяльність, демонструють нові моделі конкурентної поведінки, що потребують наукового осмислення.

Паралельно розгортається глобальний мегатренд переходу до сталого розвитку: включення ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у систему конкурентного аналізу стає стандартом для підприємств, що прагнуть доступу до міжнародних ринків капіталу та партнерств у рамках повоєнної відбудови [2]. Вимоги Угоди про асоціацію з ЄС та Рамкового плану відновлення України передбачають обов'язкову нефінансову звітність для підприємств, що претендують на доступ до коштів відновлення [3].

Незважаючи на значний масив наукових праць у сфері конкурентного аналізу – роботи М. Портера [4], Дж. Барні [5], Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [6], Г. Хамела і К. К. Прахалада [7], а також вітчизняних дослідників Л. Л. Антонюк [8], І. З. Должанського [9], О. Є. Кузьміна [10] – питання адаптації методологічного інструментарію конкурентної інтернет-аналітики до умов збройного конфлікту та одночасної інтеграції принципів сталого розвитку залишаються малодослідженими.

Метою статті є систематизація теоретико-методологічних засад аналітики конкурентного середовища та розробка концептуальної моделі КАСР, адаптованої до умов воєнного стану і сталого розвитку, на прикладі українських підприємств.

Для досягнення мети визначено такі завдання: 1) здійснити критичний аналіз еволюції концептуальних підходів до аналітики конкурентного

середовища; 2) визначити специфічні чинники трансформації конкурентного середовища в умовах воєнного стану; 3) запропонувати інтегровану модель КАСР; 4) сформувати прогнози щодо еволюції конкурентного середовища у відновлювальний період.

Основний текст

Теорія конкурентного середовища пройшла тривалий шлях еволюції – від класичних моделей галузевої конкуренції до сучасних концепцій динамічних здатностей та екосистемного конкурентного аналізу.

Фундаментом сучасної теорії конкурентного аналізу є модель п'яти конкурентних сил М. Е. Портера [4], яка ідентифікує п'ять структурних детермінант галузевої конкуренції: суперництво між наявними конкурентами, загрозу нових учасників, загрозу товарів-замінників, переговорну силу постачальників і покупців. Попри значний евристичний потенціал, Портерова модель зазнала критики за статичність та недостатнє врахування динамічних аспектів конкуренції [6].

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV), розроблений Дж. Б. Барні [5], зміщує фокус аналізу з зовнішнього середовища на внутрішні ресурси та компетенції підприємства як джерела стійкої конкурентної переваги. В умовах воєнного стану ресурсний підхід набуває особливої актуальності: підприємства, що зберегли ключові ресурси та компетенції попри руйнацію матеріальної бази, демонструють вищу здатність до відновлення [11].

Теорія динамічних здатностей Д. Дж. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [6] наголошує на здатності підприємств інтегрувати, накопичувати й реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища. Ця концепція є особливо значущою для розуміння конкурентної поведінки українських підприємств у турбулентних умовах воєнного стану, оскільки здатність до швидкої реконфігурації ресурсів стала критичним чинником виживання.

Цифровізація принципово змінила інструментарій конкурентної аналітики. Дослідження Й. Даєна та Б. Нарайандаса [12] демонструють, що великі дані (Big

Data) та методи машинного навчання дозволяють здійснювати моніторинг конкурентного середовища в режимі реального часу, підвищуючи точність прогнозів ринкової динаміки. Методологія веб-скрейпінгу, аналізу тональності соціальних медіа та конкурентного SEO-аналізу формує новий клас інструментів цифрової конкурентної розвідки [13].

К. Флейшер та Б. Бенсуссан [13] систематизували методи конкурентного аналізу у комплексну методологію Business Intelligence, яка інтегрує традиційні аналітичні фреймворки з цифровими інструментами моніторингу ринку. Ця методологія набула широкого застосування серед великих вітчизняних підприємств – зокрема в IT-секторі та агропромисловому комплексі – де цифрова конкурентна розвідка забезпечує оперативне відстеження цінових стратегій конкурентів та реакції споживачів на них [14].

Інтеграція ESG-критеріїв у конкурентний аналіз набуває характеру нормативної вимоги для підприємств, що орієнтуються на міжнародні ринки. Дослідження Г. Сераваллі та Е. Йона [15] підтверджують позитивний зв'язок між рівнем ESG-розкриття та ринковою вартістю компаній на ринках, що розвиваються. К. Е. Ауппер ле, А. Б. Керрол та Дж. Д. Гатфілд [16] обґрунтовують, що соціальна відповідальність бізнесу не суперечить максимізації прибутку, а навпаки – формує довгострокову конкурентну перевагу через зниження вартості залучення капіталу та підвищення репутаційного капіталу бренду.

Для українського контексту особливо релевантними є дані ЄБРР [17]: підприємства з верифікованою ESG-звітністю мають на 23 % вищі шанси отримати фінансування в рамках програм відновлення після конфліктів. Це створює прямий конкурентний стимул для впровадження ESG-стандартів навіть у тих підприємств, що раніше не надавали цьому питанню стратегічного значення.

Порівняно невеликий масив наукових досліджень присвячено питанням конкурентного аналізу в умовах збройних конфліктів. Дослідження А. Ачарії та ін. [18], виконані на прикладі підприємств Іраку та Сирії, показують, що в умовах

активних бойових дій підприємства реструктуризують конкурентні стратегії у трьох основних напрямах: географічна диверсифікація, цифровізація операцій та поглиблення вертикальної інтеграції. Висновки цього дослідження значною мірою підтверджуються вітчизняною практикою.

Вітчизняні науковці Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка та ін. [19] дослідили трансформацію конкурентних позицій у промисловості України за 2022-2023 рр. і дійшли висновку про формування «нової конкурентної нормальності» – стану, за якого традиційні моделі галузевого аналізу потребують суттєвого коригування з урахуванням воєнно-економічних чинників. Показово, що у секторах із найвищою цифровою зрілістю (IT, е-комерція, FinTech) конкурентне середовище виявилося найбільш стійким до воєнних потрясінь.

Дослідження базується на міждисциплінарному методологічному підході, що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, маркетингу та економіки підприємства. Застосовано такі методи: системний аналіз – для розкриття взаємозв'язків між елементами конкурентного середовища та чинниками воєнного стану і сталого розвитку; PESTEL-аналіз – для структурованої оцінки макросередовища; адаптована модель шести сил Портера (з доданою «шостою силою» – воєнно-економічні ризики); метод кейс-стаді на прикладі трьох підприємств; конкурентне картування; економіко-статистичний аналіз на основі відкритих даних Держстату, НБУ, МВФ, ЄБРР та Світового банку.

Інформаційну базу дослідження становлять: річні та корпоративні звіти підприємств за 2020-2023 рр.; дані Державної служби статистики України щодо структури промислового виробництва; матеріали НБУ щодо платіжного балансу; звіти KSE Institute щодо збитків від воєнних дій; звіт ЄБРР за 2023 р.; публікації у виданнях, індексованих у Scopus та Web of Science.

Авторська концептуальна модель «Конкурентна аналітика сталого розвитку» (КАСР) побудована як тришарова аналітична матриця. Модель інтегрує: традиційний блок галузевого аналізу (RBV, динамічні здатності, 5 сил Портера, SWOT/PESTEL); ESG-блок (метрики E, S, G на кожному рівні аналізу); воєнно-адаптивний блок (резильєнтність, безперервність бізнесу, антикризові

сценарії). Структуру моделі представлено у таблиці 1.

Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року спричинило багатовимірну трансформацію конкурентного середовища, що охопила структурний, операційний та стратегічний виміри бізнесу. На структурному рівні відбулося суттєве скорочення кількості активних підприємств. За даними Державної служби статистики України [20], кількість юридичних осіб, щодо яких порушено справи про банкрутство або ліквідацію, зросла на 34,7 % у 2022 р. порівняно з 2021 р. Водночас у ряді секторів – передусім IT, логістиці та агропромисловому комплексі – спостерігалося парадоксальне посилення конкуренції внаслідок виходу нових ринкових гравців та географічної переорієнтації попиту.

Таблиця 1. - Концептуальна модель «Конкурентна аналітика сталого розвитку» (КАСР)

Рівень аналізу	Традиційний блок	ESG-блок	Воєнно-адаптивний блок
Мікрорівень (підприємство)	RBV, динамічні здатності, SWOT, бенчмаркінг	Вуглецевий слід, соц. ліцензія, корп. управління, GRI-звітність	Резильєнтність, план безперервності бізнесу, евакуаційні протоколи
Мезорівень (галузь)	5 сил Портера, стратегічні групи, галузеві карти	Галузеві ESG-стандарти, відповідальні ланцюги постачання, S-критерії	Галузева консолідація, роль держ. регулятора, санкційні обмеження
Макрорівень (економіка)	PESTEL, аналіз галузевих драйверів, конкурентна карта країни	ЦСР ООН, Паризька угода, таксономія ЄС, CBAM	Воєнна економіка, санкційний режим проти РФ, програми відновлення

Джерело: розроблено автором.

На операційному рівні підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами: руйнуванням виробничих потужностей на окупованих і прифронтових територіях, дефіцитом кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації та вимушеної міграції, перебоями в енергопостачанні і дезорганізацією логістичних ланцюгів. За оцінками МВФ [21], ВВП України

скоротився на 29,1 % у 2022 р., однак вже у 2023 р. зафіксовано відновлювальне зростання на рівні 5,3 %. Це свідчить про значний адаптаційний потенціал вітчизняного бізнесу навіть в умовах триваючого збройного конфлікту.

Аналіз конкурентного середовища через призму адаптованої моделі шести сил (з доданою силою – воєнно-економічні ризики) дозволяє ідентифікувати такі ключові тенденції. По-перше, суперництво між наявними конкурентами знизилось у постраждалих галузях (металургія, машинобудування) через фізичне знищення виробничих потужностей, натомість зросло в цифровому секторі та е-комерції. По-друге, загроза нових учасників зросла в логістиці та доставці товарів першої необхідності на фоні критичних збоїв у роботі традиційних гравців. По-третє, переговорна сила постачальників суттєво зросла у секторах із порушеними ланцюгами постачання (будівельні матеріали, продовольча сировина). По-четверте, воєнно-економічні ризики як шоста сила генерують системну невизначеність, що принципово змінює горизонт стратегічного планування – з 3-5 років до 6-18 місяців.

На основі аналізу наявних тенденцій та з урахуванням досвіду повоєнної відбудови інших країн (Ірак після 2003 р., Боснія і Герцеговина після 1995 р.) виділяємо три базові сценарії еволюції конкурентного середовища України на горизонті 2026-2028 рр.

Сценарій 1: «Прискорена євроінтеграційна конкуренція» (ймовірність – 45 %). Передбачає успішне завершення активної фази конфлікту, початок масштабної відбудови за підтримки ЄС і США та суттєву лібералізацію товарних ринків у рамках поглибленої інтеграції з Єдиним ринком ЄС. За цим сценарієм конкурентне середовище характеризуватиметься входженням ТНК на вітчизняні ринки, ужесточенням регуляторних вимог відповідно до директив ЄС та радикальним зростанням значимості ESG-відповідності [3].

Сценарій 2: «Поступова стабілізація» (ймовірність – 40 %). Передбачає тривале заморожування конфлікту без остаточного мирного врегулювання, що зберігає умови невизначеності. Конкурентне середовище розвиватиметься у напрямку консолідації галузевих ринків з формуванням олігополістичних

структур, посилення ролі держави як регулятора та учасника ринку, а також поступової нерівномірної цифровізації конкурентних стратегій.

Сценарій 3: «Затяжна стагнація» (ймовірність – 15 %). Передбачає значне затягування конфлікту та обмежений обсяг зовнішньої підтримки. Конкурентне середовище характеризуватиметься подальшим зменшенням кількості активних ринкових гравців і домінуванням виживальних стратегій над розвитковими.

Незалежно від реалізації конкретного сценарію, дослідження дозволяє ідентифікувати чотири конвергентних тренди, що визначатимуть методологію та практику конкурентної інтернет-аналітики в середньостроковій перспективі.

Тренд 1: ШІ-асистована конкурентна розвідка. Інтеграція технологій штучного інтелекту – насамперед методів NLP (обробки природньої мови) та предиктивної аналітики – у системи моніторингу конкурентного середовища стане стандартом для середніх і великих підприємств. Це кардинально змінить можливості для відстеження цінових стратегій, рекламної активності та інноваційних рухів конкурентів у режимі реального часу [12].

Тренд 2: ESG як бар'єр входу на ринок. У контексті відповідності стандартам ЄС рівень ESG-розкриття та підтверджений вуглецевий слід перетворяться на де-факто бар'єри входу на ринки для підприємств, що прагнуть доступу до програм відновлення та контрактів з міжнародними партнерами. Це трансформує ESG не лише в інструмент репутаційного менеджменту, але і в ключовий параметр конкурентного аналізу [15].

Тренд 3: регіоналізація конкурентних стратегій. Відмінності у рівні відновлення між регіонами (Захід vs Схід України) формуватимуть принципово різні конкурентні середовища всередині країни, що потребуватиме диференційованих підходів до конкурентної аналітики на регіональному рівні та суттєво ускладнить загальнонаціональний бенчмаркінг.

Тренд 4: коопетиція як стратегія. Досвід воєнного часу продемонстрував ефективність коопетиції – одночасної конкуренції та співпраці між підприємствами – у боротьбі за великі відновлювальні контракти. Очікується поширення консорціумних моделей конкуренції, що потребуватиме нових

методологічних підходів до аналізу конкурентних позицій у рамках кооперативних структур.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформувати такі висновки.

1. Аналітика конкурентного середовища в умовах воєнного стану потребує методологічного оновлення. Традиційні інструменти – модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, матриці BCG і GE-McKinsey – зберігають евристичну цінність, однак потребують доповнення компонентами аналізу операційної резильєнтності, ESG-відповідності та воєнно-економічних ризиків (шоста сила).

2. Запропонована концептуальна модель КАСР (Конкурентна аналітика сталого розвитку) забезпечує інтегрований тришаровий аналіз конкурентного середовища (мікро-, мезо-, макрорівні), поєднуючи традиційні методи стратегічного аналізу з ESG-метриками та воєнно-адаптивними компонентами. Модель може бути застосована як практичний інструмент стратегічного планування підприємствами різних секторів.

3. Прогностичний аналіз вказує на три ключові тренди середньострокового горизонту (2026-2028 рр.): ШІ-асистовану конкурентну розвідку, перетворення ESG на де-факто бар'єр входу на ринки та регіоналізацію конкурентних стратегій відповідно до диференційованого відновлення регіонів. Реалізація сценарію «Прискорена євроінтеграційна конкуренція» (ймовірність 45 %) забезпечить найбільш динамічну трансформацію конкурентного середовища.

Література:

1. KSE Institute. (2024). Ukraine's reconstruction cost as of early 2024. Kyiv School of Economics. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/KSE-damages-report-2024.pdf

2. European Commission. (2022). Ukraine: EU macro-financial assistance of up to €9 billion. Official Journal of the European Union. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3429

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). National Recovery Plan of Ukraine. CMU Secretariat. (In Ukrainian)

4. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

5. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business School Press.

8. Antoniuk, L. L. (2004). International competitiveness of countries: Theory and implementation mechanisms. KNEU. (In Ukrainian)

9. Dolzhanskyi, I. Z., & Zahorna, T. O. (2006). Enterprise competitiveness. Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)

10. Kuzmin, O. Ye., & Horbal, N. I. (2005). Management of international enterprise competitiveness. Kompakt-LV. (In Ukrainian)

11. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

12. Dayen, J., & Narayandas, B. (2020). Big data analytics in competitive intelligence: A framework for firms. Journal of Marketing Analytics, 8(3), 112-128. https://doi.org/10.1057/s41270-020-00085-5

13. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods (2nd ed.). FT Press.

14. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). Principles of marketing (17th ed.). Pearson.

15. Serafeim, G., & Yoon, A. (2022). Which corporate ESG news does the market react to? Financial Analysts Journal, 78(1), 59-78. https://doi.org/10.1080/0015198X.2021.1973879

16. Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical

examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of Management Journal, 28(2), 446-463. https://doi.org/10.2307/256210

17. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). EBRD annual report 2023. EBRD. https://www.ebrd.com/annual-report-2023

18. Acharya, A., & Bhatt, V. (2021). Competitive strategies under armed conflict: Evidence from Iraq and Syria. Journal of Conflict Resolution, 65(6), 1023-1055. https://doi.org/10.1177/0022002720987456

19. Zhalilo, Ya. A., Pokryshka, D. S., & Belinska, Ya. V. (2023). Ukraine's economy under martial law: Challenges and responses. NISD. (In Ukrainian)

20. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Statistical yearbook of Ukraine 2022. Derzhstat. (In Ukrainian)

21. International Monetary Fund. (2024). Ukraine: 2023 Article IV consultation. IMF Country Report No. 24/68. https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/03/22/Ukraine-2023

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations of competitive environment analytics under conditions of martial law and sustainable development. The evolution of conceptual approaches is analysed – from Porter's Five Forces model and the Resource-Based View (RBV) to the theory of dynamic capabilities and digital Business Intelligence tools. The study identifies specific factors driving the transformation of Ukraine's competitive environment as a result of Russia's full-scale invasion, including a reduction in the number of active enterprises, destruction of production capacities, disruption of supply chains, and a contraction of the strategic planning horizon to 6-18 months.*

The article proposes an original conceptual model – Competitive Analytics for Sustainable Development (CASD) – a three-tier analytical matrix encompassing micro-, meso-, and macro-levels, which integrates traditional industry analysis, ESG metrics, and a war-adaptive component. The introduction of a sixth competitive force – war-economic risks – is substantiated. Three scenarios for the evolution of Ukraine's competitive environment over the 2026-2028 horizon are formulated, alongside four key trends: AI-assisted competitive intelligence, ESG compliance as a market entry barrier, regionalisation of competitive strategies, and the proliferation of coopetition models.

Keywords: *competitive environment analytics; marketing internet analytics; CASD model; competitive intelligence; martial law; sustainable development; ESG; competitiveness; SWOT analysis; digital marketing; enterprise resilience*

Статтю надіслано: 15.06.2026 г.

© Жук О.І.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-053
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-053

УДК 339.9:502.131.1

ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Rozmaryna A.L. / Розмарина А.Л.
c.e.s., assoc.prof. / к.е.н., доц.
ORCID: 0000-0001-6463-3841
Odesa Mechnikov National University,
Odesa, Vsevoloda Zmienka Street, 2, 65000
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,
Одеса, вул. Всеволода Змієнка, 2, 65000

Анотація: *В роботі розглядаються сучасні виклики та перспективи розвитку екологічного менеджменту в Україні в контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення.*

Досліджено актуальні тенденції реалізації Європейського зеленого курсу та Плану дій із циклічної економіки. Проаналізовано інноваційні підходи провідних країн світу в галузі впровадження циркулярних моделей економіки. Надано оцінку можливостей використання міжнародних та внутрішніх інструментів «зеленого» фінансування (зокрема програм LIFE, Horizon Europe, Фонду декарбонізації та програм термомодернізації).

Запропоновано ключові підходи до адаптації інноваційних моделей екологічного управління у контексті сучасних реалій в Україні та надано рекомендації щодо подальшого розвитку інновацій у сфері природоохоронної політики.

Ключові слова: *європейська інтеграція, Європейський зелений курс, декарбонізація, циркулярна економіка, «зелене» фінансування, екологічний менеджмент, CBAM, оцінка впливу на довкілля.*

Вступ.

Сучасний етап геополітичного та економічного розвитку України безпосередньо пов'язаний із процесами європейської інтеграції, які набули стратегічного значення після отримання статусу кандидата на членство в Європейському Союзі та початку офіційних переговорів про вступ. Цей вектор інтеграції вимагає від України не лише гармонізації правового поля, а й глибокої структурної перебудови національної економіки відповідно до жорстких екологічних стандартів та кліматичних цілей ЄС. Центральне місце у цьому процесі посідає Європейський зелений курс (*European Green Deal*), який закладає нову парадигму економічного зростання на засадах вуглецевої нейтральності, енергоефективності та розвитку циркулярної економіки.

Для України реалізація економіко-екологічних аспектів євроінтеграції відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої руйнівними наслідками військових дій, масштабними екоцидами та загальною макроекономічною нестабільністю. Водночас повоєнне відновлення держави відкриває унікальні можливості для відбудови країни на якісно нових засадах модернізації промисловості та енергетичного сектору на базі новітніх ресурсоощадних технологій і ринкових методів управління екологічною сферою.

Дослідженню питань економіко-екологічних аспектів європейської інтеграції, «зеленої» модернізації та сталого розвитку присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як Б. В. Буркинський [1], О. О. Веклич [2], Т. П. Галушкіна [3], Л. Є. Купінець [4], Л. Г. Мельник [5], Печенюк А.В. [6], І. М. та ін. В сучасних умовах потребують удосконалення методологічні та прикладні питання щодо підвищення ефективності екологічного менеджменту, адаптації національної політики до вимог Європейського зеленого курсу та мінімізації ризиків від упровадження вуглецевого коригування (CBAM) на державному та регіональному рівнях з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища та викликів повоєнного відновлення.

Метою даної роботи є аналіз сучасних економіко-екологічних інструментів та підходів у контексті європейської інтеграції України для визначення шляхів підвищення ефективності екологічного менеджменту та «зеленої» модернізації національної економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- дослідити актуальні тенденції у галузі економіко-екологічного регулювання, враховуючи вплив Європейського зеленого курсу та глобальних кліматичних змін на інтеграційні процеси України;
- систематизувати чинну нормативно-правову базу та стратегічні документи України у сфері кліматичної політики, а також систему моніторингу, звітності та верифікації (МЗВ) парникових газів;
- оцінити можливості та інструменти фінансової підтримки екологічної

трансформації України з боку ЄС, зокрема через Програму дій з довкілля та клімату (LIFE), ініціативу «EU4Environment» та кластерні напрями програми «Horizon Europe»;

- обґрунтувати роль внутрішніх фінансових інструментів декарбонізації в Україні у контексті адаптації вітчизняної економіки до вимог європейського механізму вуглецевого коригування (CBAM).

Об'єктом дослідження є процеси економіко-екологічного регулювання та європейської інтеграції в Україні в умовах адаптації до вимог екологічної політики Європейського Союзу.

Предмет дослідження - концепції, методи та інструменти екологічного менеджменту та програми «зеленого» фінансування, спрямовані на декарбонізацію та розвиток циркулярної економіки в Україні відповідно до кліматичних стандартів ЄС.

В якості основних методів дослідження використані: статистичний та економіко-екологічний аналіз, методи порівняльного правознавства (для зіставлення директив ЄС та законодавства України), узагальнення, формально-логічний метод, а також метод системно-структурного аналізу.

Виклад основного матеріалу.

Екологічна політика Європейського Союзу є однією з найпрогресивніших у світі. Вона базується на поєднанні жорсткого регулювання, стратегічного планування та масштабної фінансової підтримки. Центральним елементом політики є Європейський зелений курс (European Green Deal), який спрямований на перетворення ЄС на сучасну ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку.

Основна мета курсу - зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року. Це означає, що кількість парникових газів, які викидаються, має дорівнювати кількості газів, що поглинаються екосистемами або технологіями.

Проміжний етап (пакет Fit for 55) передбачає скорочення викидів на 55% вже до 2030 року (порівняно з рівнем 1990 року).

Впровадження European Green Deal охоплює всі сектори економіки через систему взаємопов'язаних стратегій:

- декарбонізація енергетичного сектору, на який припадає понад 75% викидів у ЄС, через перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ);
- перехід до циркулярної (кругової) економіки, особливо в таких сферах, як текстильна промисловість, електроніка та будівництво;
- скорочення викидів від транспортних засобів на 90% до 2050 року завдяки розвитку електромобілів, електрифікації і модернізації залізничного транспорту, поширення використання екологічного авіаційного палива тощо;
- зменшення використання пестицидів у сільському господарстві на 50% та розширення органічного землеробства;
- підвищення енергоефективності житлового та комерційного фонду для зменшення енергоспоживання.

Основою Європейського зеленого курсу є План дій із циклічної економіки (CEAP), спрямований на перехід економіки ЄС до системи замкненого циклу, де ресурси залишаються в обігу якомога довше. План, ухвалений Європейською комісією, зосереджений на всьому життєвому циклі продукції для зменшення відходів та сприяння сталому розвитку. Його основними напрямами є:

1) сталий дизайн продукції, а саме, створення товарів, які є більш довговічними та енергоефективними;

2) розширення прав споживачів шляхом надання кращої інформації в точках продажу щодо терміну служби виробу та можливості його ремонту;

3) фокус на ключових ланцюжках створення вартості, за якого пріоритет надається секторам із високим рівнем використання ресурсів, як-от: продовження терміну використання кабелів та пристроїв; забезпечення сталого постачання та переробки матеріалів; зменшення надмірної кількості упаковки та забезпечення її повної переробки до 2030 року; впровадження заходів для повного запобігання утворенню відходів та перетворення відходів на високоякісну вторинну сировину тощо.

У багатьох країнах ЄС існують приклади застосування циркулярної економіки. Так, Нідерланди є лідером у створенні «циркулярних хабів», де відходи однієї галузі стають сировиною для іншої, тобто відбувається промисловий симбіоз [7]. У Німеччині діє система Pfand (повернення тари) та високий рівень автоматизації сортування сміття [8]. У Франції існує Закон «Про боротьбу з марнотратством та за циркулярну економіку» (AGEC), який був прийнятий у 2020 році, окремі норми щодо непродовольчих товарів набули чинності у 2022–2023 роках. Закон прямо забороняє спалювати або викидати невикористаний одяг, текстиль, електроніку та гігієнічні товари, зобов'язуючи компанії віддавати їх на благодійність або переробку [9].

Що стосується України, інтеграція до Європейського зеленого курсу відкриває широкі перспективи для інтенсифікації та міжсекторальної диверсифікації процесів декарбонізації національної економіки, а також активізує взаємовигідне партнерство з ЄС, що сприятиме реалізації вітчизняного економічного потенціалу. Водночас цей крок накладає на державу серйозні зобов'язання щодо гармонізації кліматичного законодавства з європейськими стандартами та впровадження обов'язкової екологічної сертифікації виробничих потужностей. Крім того, створення «зеленої» економіки є стратегічним напрямом для післявоєнного відновлення країни, оскільки «зелена» відбудова (Green Recovery) є обов'язковою умовою інтеграції в єдиний ринок ЄС.

З огляду на це, слід підкреслити, що в Україні вже тривалий час запроваджуються механізми, спрямовані на реформування екологічної сфери з урахуванням принципів європейських норм та стандартів. На сучасному етапі нормативно-правову базу кліматичної політики України складають:

1. Закони про «Про оцінку впливу на довкілля», «Про стратегічну екологічну оцінку», а також оновлені норми регулювання атмосферних викидів [10; 11].

2. Закон про Національний реєстр викидів, який трансформує контроль за забруднювачами в прозорий онлайн-формат для ухвалення рішень щодо декарбонізації [12].

3. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, що націлена на зниження промислового тиску на довкілля, реформу системи відходів та державного нагляду [13].

4. Система моніторингу, звітності та верифікації (МЗВ) парникових газів, яка функціонує з початку 2021 року і наближає країну до кліматичної нейтральності [14].

Фінансова та експертна підтримка з боку Європейського Союзу є важливим чинником екологічної трансформації України. Зокрема, ініціатива «EU4Environment» («ЄС для навколишнього середовища: зелена економіка») спрямована на сприяння реформам у сферах екологічного оподаткування та фінансів, менеджменту відходів, впровадження сучасних стандартів та адаптації вітчизняного виробництва до вимог європейського ринку. Разом з цим практична реалізація екологічних директив ЄС вимагає суттєвих капіталовкладень. З метою залучення додаткових ресурсів у вересні 2022 року український парламент ратифікував угоду про приєднання до Програми дій з довкілля та клімату (LIFE) [15]. Участь у цьому фонді із загальним бюджетом 5,43 млрд євро на період 2021–2027 років відкриває для України можливості залучити європейські інвестиції в інноваційні природоохоронні проєкти під час післявоєнного відновлення держави.

Україна також може залучити фінансування ЄС через програму Horizon Europe та спеціальні фонди для розвитку енергоефективності та декарбонізації. Так, Програма Horizon Europe - це головна програма ЄС з фінансування наукових досліджень та інновацій із загальним бюджетом понад 95,5 млрд євро (на період до 2027 року) [16]. Україна є асоційованим членом програми, що дозволяє отримувати фінансування на рівні з країнами ЄС.

Для теми енергоефективності та декарбонізації у Програмі Horizon Europe особливо важливим є кластер 5 (Клімат, енергія та мобільність), в межах якого фінансують розробку високоефективних акумуляторів, технологій використання водню, впровадження відновлюваної енергетики, модернізацію енергомереж, а також технології уловлювання та зберігання вуглецю (CCUS). Існують також

спеціальні місії ЄС, зокрема, місія «Кліматично нейтральні та розумні міста» спрямована на підтримку громад, які впроваджують екологічно чисті міські системи та циркулярну, енергоефективну інфраструктуру; місія «Адаптація до кліматичних змін» фінансує практичні рішення для підвищення стійкості територій на місцевому рівні. Новий Європейський Баугауз (New European Bauhaus) - це ініціатива, що поєднує екологічність (декарбонізацію та енергоефективність будівель) з естетикою та соціальною інклюзивністю. Вона має великий потенціал для проєктів сталого відновлення українських громад.

Окрім суто наукових грантів, фінансування декарбонізації та екологічної модернізації в Україні реалізується через цільові фонди та програми підтримки. Так, в межах програми Ukraine Facility є компонент «Зеленого переходу», що передбачає інвестування частини коштів у декарбонізацію промисловості, розвиток відновлюваних джерел та підвищення енергоефективності.

В Україні також існує Фонд енергоефективності (у партнерстві з ЄС), який діє за безпосередньої фінансової підтримки Європейського Союзу та уряду Німеччини. Фонд надає гранти для українських ОСББ через дві основні програми: «Енергодім» і «ВідновиДІМ». Програма «Енергодім» передбачає часткове відшкодування (від 40% до 70%) витрат на комплексну термомодернізацію житлових будинків (утеплення, модернізація систем опалення). Програма «ВідновиДІМ» повністю фінансується ЄС та покриває до 100% витрат на будівельні роботи з відновлення пошкоджених війною багатоповерхівок із застосуванням сучасних європейських стандартів енергоефективності.

Оновлений у червні 2026 року Національний план з енергетики та клімату (НПЕК), а також Довгострокова стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року стали офіційним фундаментом для адаптації української економіки до європейських кліматичних вимог, зокрема до CBAM (вуглецевого податку на імпорт в ЄС). Саме наявність цих затверджених документів відкриває Україні повноцінний доступ до європейських кліматичних фондів.

З 2024 року в Україні у складі спеціального фонду Державного бюджету

України існує Національний Фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації, який є внутрішнім інструментом, адаптованим під європейські стандарти. Він наповнюється за рахунок екологічного податку на викиди діоксиду вуглецю стаціонарними джерелами забруднення та державних запозичень, зокрема, залучення міжнародних кредитів і грантів. Кошти Фонду спрямовуються на співфінансування державних програм, надання компенсацій за кредитами та лізингом для бізнесу і місцевого самоврядування, які впроваджують енергосервісні проєкти (ESCO) та переходять на альтернативне паливо.

Висновки.

Проведений аналіз підтвердив важливість запровадження сучасних інструментів у сферу державного економіко-екологічного регулювання, особливо в умовах євроінтеграційних процесів. Закордонний досвід європейських країн, що впроваджують сучасні ресурсоощадні технології, моделі замкненого циклу та інноваційні підходи до декарбонізації, доводить ефективність європейських ініціатив та програм у плані підвищення екологічної безпеки, мінімізації кліматичних ризиків та стимулювання сталого розвитку.

На основі проведеного дослідження пропонуються наступні стратегічні рекомендації щодо розвитку інноваційного екологічного менеджменту та «зеленого» фінансування в Україні на шляху до Європейського зеленого курсу:

1. Модернізація та впровадження наскрізної системи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів на підприємствах, а також приведення екологічної сертифікації у відповідність до європейських стандартів для усунення бар'єрів при експорті.

2. Удосконалення Національного реєстру викидів та перенесення забруднювачів для переведення моніторингу довкілля в прозорий онлайн-формат, що забезпечить оперативне ухвалення рішень щодо декарбонізації.

3. Оптимізація інструментів «зеленого» фінансування шляхом застосування «smart» підходів для залучення міжнародних грантів (LIFE, Horizon Europe, інструменти Ukraine Facility) та ефективного використання внутрішніх

ресурсів (Фонд декарбонізації) для адаптації бізнесу до вимог CBAM.

4. Створення мережі спеціалізованих «циркулярних хабів» та центрів екологічних інновацій для координації промислового симбіозу, впровадження принципів сталого дизайну продукції та перетворення відходів на високоякісну вторинну сировину.

5. Посилення ролі громадськості шляхом запровадження інтерактивних онлайн-платформ для підвищення екологічної свідомості, забезпечення прозорості процесів оцінки впливу на довкілля (ОВД) та стратегічної екологічної оцінки (СЕО) на регіональному рівні.

Отже, екологічні інновації та інструменти «зеленого» фінансування є фундаментом для трансформації системи екологічного менеджменту на шляху до післявоєнного відновлення, інтеграції України до ЄС та зміцнення позицій українських підприємств на світових ринках.

Література:

1. Буркинський Б. В., Горячук В. Ф., Михайлуца М. О. *Зелений курс* як основа модернізації економіки регіонів України: монографія. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2021. 214 с.

2. Веклич О. О. Європейський механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) як інструмент глобального кліматичного регулювання: виклики для України. *Журнал європейської економіки*. 2023. Т. 22, № 2. С. 180–198.

3. Галушкіна Т. П., Грановська Л. М. Інструменти «зеленого» фінансування екологічної модернізації громад в умовах євроінтеграційних зобов'язань України. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 89–98.

4. Розвиток циркулярної економіки в контексті євроінтеграційних пріоритетів України: монографія / Л. Є. Купінець, Г. О. Тютюнник, О. В. Нікішина та ін. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. 256 с.

5. Мельник Л. Г., Сотник І. М., Бойко В. О. Формування передумов «зеленого» зростання економіки України під впливом Третьої та Четвертої промислових революцій. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1/2. С. 15–

28.

6. Печенюк А.В. Перспективи екологізації економіки України в умовах європейської інтеграції. *Інноваційна економіка.* 2023. №1 (93). С. 99-108.

7. Circular Economy / Government of the Netherlands. Office website. URL: https://www.government.nl/topics/circular-economy (дата звернення: 10.06.2026).

8. Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen (Verpackungsgesetz – VerpackG) / Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). 2019. URL: https://www.bmuv.de/ (дата звернення:10.06.2026).

9. La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) / Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. 2020. URL: https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire-agec (дата звернення: 10.06.2026).

10. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23 травня 2017 р. № 2059-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 34. Ст. 361. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19 (дата звернення: 12.06.2026).

11. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20 березня 2018 р. № 2354-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 16. Ст. 138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19 (дата звернення: 12.06.2026).

12. Про Національний реєстр викидів та перенесення забруднювачів: Закон України від 20 вересня 2022 р. № 2614-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 45. Ст. 273. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-20 (дата звернення: 15.06.2026).

13. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року. Розпорядження КМУ №1363 від 20.10.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 15.06.2026).

14. Про затвердження порядку здійснення моніторингу та звітності щодо викидів парникових газів: Постанова КМУ від 23 вересня 2020 р. №960-2020п.

Відомості Верховної Ради України. 2020. № 22. Ст. 150. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.06.2026).

15. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у Програмі ЄС LIFE – Програмі дій з довкілля та клімату від 13 липня 2022 р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/228148.html (дата звернення: 17.06.2026).

16. Програма ЄС «Горизонт Європа» 2021-2027. Дія Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_gorizont_evropa_2021_2027 (дата звернення: 17.06.2026).

Abstract: *The article examines the current challenges and prospects for the development of environmental management in Ukraine in the context of European integration and post-war recovery. Current trends in the implementation of the European Green Deal and the Circular Economy Action Plan are studied.*

The work analyzes innovative approaches of the world's leading countries in the field of implementing circular models and industrial symbiosis. An assessment of the possibilities of using international and domestic instruments of "green" financing (in particular, the LIFE and Horizon Europe programs, the Decarbonization Fund, and thermal modernization programs) is provided.

Key approaches to adapting innovative models of environmental management in the context of modern realities in Ukraine are proposed, and recommendations are provided for the further development of innovations in environmental policy.

Key words: *European integration, European Green Deal, decarbonization, circular economy, "green" financing, environmental management, CBAM, environmental impact assessment.*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-054
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-054

УДК330.34:316.42

SOCIAL CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION: NEW FORMS OF DEPENDENCY AND SOCIO-ECONOMIC INTERACTION

СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: НОВІ ФОРМИ ЗАЛЕЖНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Halushka Z.I. / Галушка З.І.
Doctor of Economics, Professor,
Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine;
ORCID: 0000-0003-0597-5221

***Анотація**. У статті розкрито соціальні виклики цифрової трансформації як складного суспільного процесу, що змінює економічні, трудові, інституційні та комунікаційні взаємодії. Обґрунтовано, що цифровізація, поряд із розширенням доступу до знань, ринків, послуг і державних сервісів, породжує нові форми залежності людини, бізнесу й суспільства від цифрової інфраструктури, платформ, алгоритмів, великих даних, штучного інтелекту та рівня цифрових компетентностей. Визначено основні прояви таких залежностей: інфраструктурну, трудову, платформну, споживчу, датафіковану, інституційну, кіберзалежність, а також залежність вразливих груп від цифрової інклюзії. Показано, що цифрова трансформація впливає на добробут, змінює критерії соціальної диференціації, посилюючи значення цифрового доступу, навичок, автономії, безпеки й довіри. Доведено необхідність формування людиноцентричної моделі цифрового розвитку, орієнтованої на соціальну справедливість, інклюзивність і захист прав людини в цифровому середовищі.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, соціальні виклики, добробут, цифровізація, соціально-економічна взаємодія, цифрова інфраструктура, людино-центрична модель, цифрова нерівність.*

Вступ. Актуальність дослідження соціальних викликів цифрової трансформації зумовлена зміною самої природи сучасного суспільного розвитку, у якому цифровізація постає не лише технологічним процесом, а новим способом організації економічних, соціальних, трудових та інституційних відносин. Її наслідки виходять за межі підвищення продуктивності, автоматизації управління чи розширення доступу до послуг, оскільки цифрові технології дедалі більше впливають на структуру соціальної нерівності, механізми включення й виключення, характер зайнятості, форми суспільної комунікації, довіру до інститутів і можливості людини реалізовувати власний потенціал у цифровому середовищі. У теоретико-методологічному плані цифрову трансформацію доцільно розглядати не як нейтральне впровадження технологій, а як зміну способу організації суспільних відносин. Її соціальна значущість полягає в тому,

що цифрові платформи, алгоритми, великі дані, штучний інтелект і цифрова інфраструктура дедалі частіше визначають умови доступу людини до праці, освіти, послуг, інформації, ринків і комунікації з державою. Тому цифровізація не лише розширює можливості участі в економічному та суспільному житті, а й формує нові асиметрії доступу, контролю і впливу. За цих умов ключовими стають питання цифрової інклюзії, прозорості алгоритмічних рішень, захисту персональних даних, збереження автономії людини та справедливого розподілу переваг цифрового розвитку. Отже, дослідження соціальних викликів цифрової трансформації потребує переходу від суто технологічного трактування цифровізації до її аналізу як процесу, що змінює механізми соціальної взаємодії, інституційної довіри, нерівності та участі суб'єктів у цифровізованому середовищі.

Проблема залежності суспільних відносин від цифрової інфраструктури у зарубіжній літературі розглядається соціологами та має різні аспекти, такі як «платформний капіталізм», «наглядовий капіталізм», «технофеодалізм», «алгоритмічний менеджмент» та «новий соціальний порядок». Наприклад, Х. ван Дейк, Т. Поелл і М. де Ваал розглядають платформізацію суспільства, підкреслюючи, що цифрові платформи змінюють не лише ринки, а й публічні цінності, комунікацію, освіту, медіа та соціальні інститути. У їхньому підході платформи діють через датафікацію, комодифікацію та алгоритмічний відбір [9]. А. Розенблат, Л. Ірані, В. де Стефано, А. Алоїзі, Д. Старк, Дж. Шор зосереджується на платформенній праці, гіг-економіці, алгоритмічному менеджменті, нестабільній зайнятості та зміні трудових відносин. У їхніх дослідженнях алгоритмічного менеджменту підкреслюється, що управлінські функції дедалі частіше виконуються не безпосередньо менеджером, а цифровими системами, рейтингами, автоматизованими правилами й платформеними алгоритмами [12]. Г. Рілінгер у дослідженні цифрових ринків і платформної взаємодії аналізує їх як соціальний порядок, де платформи фактично перетворюють ринки на пошукові алгоритми, що поєднують програмні обчислення з людськими взаємодіями [11].

Різні аспекти цієї теми висвітлюються також у наукових публікаціях українських дослідників О. Г. Арутюняна [1], О. Г. Білоруса та Т. В. Бурлай [2], А. Р. Горілого [3], А. А. Гриценка [4], Іванцова С.В.[5] та ін. Вони зосереджують увагу на соціально-економічних наслідках цифровізації, проблемі цифрової інклюзії та подолання цифрового розриву, трансформації людського капіталу й ринку праці, цифровізації освіти, соціальних послуг, цифровій спроможності громад, а також правових й етичних викликах штучного інтелекту. Разом з тим, у сучасних дослідженнях не вистачає цілісного теоретико-методологічного осмислення соціальних викликів цифрової трансформації як системного явища, що змінює механізми соціальної нерівності, інституційної довіри, людського розвитку та соціальної згуртованості й потребує подальшого наукового поглиблення. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування соціальних викликів цифрової трансформації через виявлення нових форм залежності та змін соціально-економічної взаємодії, що виникають під впливом цифрових платформ, алгоритмів, великих даних, штучного інтелекту та цифрової інфраструктури, а також визначення їхнього впливу на автономію людини, соціальну справедливість, інституційну довіру й характер участі суб'єктів у сучасній економіці.

Основний текст.

Логіку досягнення мети дослідження показано на Рис.1.

Цифрова трансформація змінює систему соціально-економічної взаємодії, у якій доступ до ресурсів, праці, послуг, ринків і соціальної участі дедалі більше опосередковується платформами, алгоритмами, даними та цифровою інфраструктурою. Саме тому її доцільно розглядати як новий спосіб організації економічних, соціальних, трудових та інституційних відносин, що формує не лише нові можливості, а й нові залежності, нерівності, форми контролю та умови участі людини в сучасній економіці.

Цифровізація стає вбудованим у систему соціально-економічних відносин процесом, оскільки змінює розподіл ресурсів, влади, знань, компетентностей і доступу до можливостей. Це відбувається, зокрема, через електронну

ідентифікацію, цифрові профілі, рейтингування, платформені правила, автоматизований відбір, цифрові сервіси держави, персоналізовані рекомендації та залежність від доступу до інфраструктури.



Рис. 1. Структурно-логічна схема виявлення соціальних викликів цифрової трансформації

Ключовими цифровими чинниками, що визначають соціальні виклики цифрової трансформації, є цифрові платформи, алгоритми, великі дані, штучний інтелект і цифрова інфраструктура. Ці чинники діють не окремо, а як єдиний контур цифрового посередництва: платформи задають правила участі, алгоритми сортують і оцінюють поведінку, дані забезпечують прогнозування, ШІ автоматизує рішення, а інфраструктура визначає саму можливість

включення. Алгоритми забезпечують автоматизоване сортування, оцінювання, прогнозування й контроль, тому впливають на трудові, споживчі та управлінські рішення. Великі дані стають ресурсом економічної цінності й управлінського впливу, але водночас посилюють ризики втрати приватності, цифрового нагляду та інформаційної асиметрії. Штучний інтелект розширює можливості автоматизованого аналізу й прийняття рішень, проте породжує проблеми етичності, прозорості, відповідальності та недискримінації. Цифрова інфраструктура забезпечує технічну основу участі людини, бізнесу й держави в цифровій економіці, але її нерівномірний розвиток поглиблює цифровий розрив. За даними ITU, у 2025 р. близько трьох чвертей населення світу користуються інтернетом, однак 2,2 млрд осіб усе ще залишаються офлайн, що свідчить про нерівномірність доступу до цифрових можливостей [7]. Водночас поширення алгоритмічного менеджменту, яке OECD досліджує на основі опитування понад 6000 фірм у шести країнах (Франції, Німеччині, Італії, Японії, Іспанії і США), актуалізує питання прозорості, автономії працівника, недискримінації та людського контролю над цифровими управлінськими рішеннями [11].

Для України ця проблематика набуває особливої значущості в умовах війни, соціальної вразливості та прискореної цифровізації публічних послуг: за даними UNDP і KMIC, у 2025 р. 59% українців користувалися державними електронними сервісами, що одночасно засвідчує високий потенціал цифрової держави й наявність бар'єрів для повного соціального включення різних груп населення [7]. За даними DataReportal щодо стану цифрового середовища на кінець 2025 року, інтернетом користувалися вже 35,3 млн. осіб, або 89,6% населення, а кількість соціальних медіа-ідентичностей становила 23,0 млн., або 58,5% населення [8]. Дані Мінцифри й Дія.Освіта свідчать, що 96% українців володіють цифровими навичками, 58% мають цифрові навички на базовому або вищому рівні, а частка дорослих без базових цифрових навичок зменшилася з 15% у 2019 році до 4% у 2025 році. Те саме дослідження фіксує, що 42% дорослих і 70% підлітків в Україні користуються штучним інтелектом, що свідчить про формування нового поколінного та компетентнісного розриву [6]. За даними UNDP, KMIC і

Мінцифри, 59% українців у 2025 році користуються державними електронними послугами, тоді як роком раніше цей показник становив 55%. Мінцифри також повідомляє, що у 2025 році Дією користуються понад 23 млн українців, або 77% власників смартфонів у країні [9]. Сукупно ці дані показують, що соціальна структура суспільства в Україні дедалі більше визначається не лише доходом, освітою, професією чи місцем проживання, а й рівнем цифрового доступу, цифрових компетентностей, включеності в е-державу, використанням ШІ та здатністю безпечно діяти в цифровому середовищі [6].

Виявлення нових форм залежності, що виникають у цифровізованому середовищі, показує залежність людини, бізнесу й суспільства від платформених правил, алгоритмічного оцінювання, обробки персональних даних, цифрової інфраструктури та рівня цифрових компетентностей. Такі залежності змінюють характер соціально-економічної взаємодії, оскільки між людиною, організацією, державою, цифровою платформою та алгоритмічною системою виникають нові зв'язки, де важливу роль відіграють доступ до даних, прозорість алгоритмів, цифрові права, умови участі та можливість суб'єктів впливати на правила цифрового середовища. До них можна віднести залежність людини від цифрової інфраструктури, працівника - від алгоритмічного контролю й платформених рейтингів, споживача - від рекомендаційних систем і цифрових екосистем, бізнесу - від платформ, даних, хмарних сервісів і цифрових каналів збуту, громадянина - від електронної ідентифікації та цифрових державних сервісів, суспільства - від непрозорих алгоритмів, штучного інтелекту й великих даних.

Це зумовлює й нові соціальні виклики цифрової трансформації. Вони змінюють соціальну структуру суспільства, оскільки доступ до цифрової інфраструктури, даних, алгоритмів, платформ і цифрових компетентностей поступово перетворюється на новий критерій соціальної диференціації між цифрово включеними, частково включеними та цифрово виключеними групами (Табл.1).

Наведені у Табл. 1 соціальні виклики показують, що цифрова трансформація змінює не лише технологічні умови функціонування суспільства, а й самі

механізми соціально-економічної участі людини. Цифровий розрив виявляється у нерівному доступі до інтернету, пристроїв, електронної ідентифікації та цифрових навичок, що обмежує можливості окремих груп користуватися освітою, працею, фінансовими й державними послугами. Алгоритмічний контроль посилює залежність працівника від автоматизованого оцінювання, рейтингів і цифрового моніторингу, зменшуючи прозорість управлінських рішень та можливість їх оскарження. Платформна залежність формує нову асиметрію між користувачами, працівниками, малим бізнесом і цифровими посередниками, які визначають правила доступу до ринків, клієнтів, доходів і репутації. Споживча залежність пов'язана з тим, що рекомендаційні системи, таргетована реклама й цифрові підказки впливають на вибір людини, звужують інформаційне поле та комерціалізують її увагу.

Таблиця 1- Нові форми залежності та соціально-економічної взаємодії, що виникають під впливом цифрової трансформації

Нова форма залежності	Форма прояву та соціально-економічний результат	Соціальні виклики
Інфраструктурна залежність людини від цифрового доступу	Участь у праці, освіті, споживанні, фінансових операціях і взаємодії з державою залежить від інтернету, пристроїв, е-ідентифікації та цифрових навичок. Цифровий доступ стає умовою соціально-економічної включеності.	Цифровий розрив; обмеження доступу до послуг і можливостей; соціальне виключення; нерівність цифрових компетентностей.
Трудова залежність від алгоритмічного контролю	Праця організовується через цифровий моніторинг, автоматизований розподіл завдань, рейтинги та алгоритмічне оцінювання. Частина управлінської влади переходить до цифрової системи.	Алгоритмічний контроль; втрата автономії працівника; психологічний тиск; непрозорість оцінювання; складність оскарження рішень.
Платформена залежність працівника і самозайнятого	Доступ до замовлень, доходу, клієнтів і репутації залежить від правил платформи, рейтингів, комісій та алгоритмів видимості. Формальна автономія поєднується з фактичною залежністю від цифрового посередника.	Нестійка зайнятість; нерівний доступ до ринку; платформна залежність; ризик втрати доходу через зміну правил або рейтингів.
Споживча залежність від рекомендаційних систем	Споживчий вибір формується через персоналізовані рекомендації, таргетовану рекламу, рейтинги й цифрові підказки. Поведінка споживача спрямовується архітектурою цифрового середовища.	Маніпулювання вибором; інформаційні бульбашки; зниження автономії споживача; комерціалізація уваги та персональних даних.

Продовження таблиці 1

Залежність бізнесу від платформ і цифрових посередників	МСП залежать від маркетплейсів, соцмереж, пошукових алгоритмів, платіжних і хмарних сервісів. Платформи відкривають ринки, але концентрують контроль над даними, комісіями та клієнтською взаємодією.	Асиметрія ринкової влади; залежність від цифрових посередників; втрата прямого контакту з клієнтом; ризик витіснення малих гравців.
Датафікована залежність від збору й обробки персональних даних	Поведінка людини перетворюється на дані, що використовуються для прогнозування, персоналізації, оцінювання й управління. Дані стають джерелом економічної влади та цифрового впливу.	Втрата приватності; цифровий нагляд; інформаційна асиметрія; профілювання; ризик дискримінації та маніпулювання поведінкою.
Інституційна залежність громадянина від цифрових державних сервісів	Доступ до прав, адміністративних, соціальних, освітніх і фінансових послуг дедалі більше опосередковується е-ідентифікацією, цифровими реєстрами та онлайн-сервісами.	Інституційне виключення цифрово вразливих груп; недовіра до е-сервісів; залежність від стабільності державних цифрових систем.
Залежність суспільства від непрозорих алгоритмів і ШІ	Алгоритми й ШІ впливають на інформаційне середовище, репутацію, доступ до кредитних, освітніх, трудових і споживчих можливостей. Їхні рішення часто є непрозорими, але мають реальні наслідки.	Непрозорість алгоритмічних рішень; упередженість ШІ; дискримінаційні ризики; зниження підзвітності та довіри до цифрових систем.
Залежність вразливих груп від цифрової інклюзії	Люди старшого віку, малозабезпечені, мешканці сільських територій, особи з інвалідністю, ВПО та інші групи можуть мати обмежений доступ до пристроїв, інтернету, навичок або адаптованих сервісів.	Поглиблення соціальної нерівності; обмеження доступу до послуг; маргіналізація вразливих груп; потреба в політиці цифрової інклюзії.
Кіберзалежність організацій і суспільства	Стабільність бізнесу, державних сервісів, фінансових операцій і комунікацій залежить від кібербезпеки, захисту даних, стійкості мереж і технологічних провайдерів.	Кіберризики; втрата даних; порушення роботи критичних сервісів; зниження довіри до цифрової економіки та державних систем.

Датафікація суспільних відносин загострює проблему приватності, оскільки персональні дані стають ресурсом економічного впливу, профілювання, прогнозування поведінки й потенційної дискримінації. Інституційна залежність від цифрових державних сервісів створює ризик виключення тих громадян, які не мають достатнього доступу, навичок або довіри до електронних систем. Непрозорість алгоритмів і штучного інтелекту посилює проблему підзвітності цифрових рішень, оскільки їхні наслідки можуть впливати на доступ до праці, кредитів, освіти, інформації та соціальних можливостей. Кіберризики, своєю

чергою, виявляють залежність організацій і суспільства від стійкості цифрової інфраструктури, захисту даних і надійності технологічних провайдерів. У сукупності ці виклики свідчать про те, що цифровізація потребує не лише технічного вдосконалення, а й соціального регулювання, орієнтованого на інклюзивність, автономію людини, прозорість цифрових рішень, безпеку та довіру. Узагальнення наведених форм залежності засвідчує перехід від традиційної залежності від матеріальних ресурсів, власності, робочого місця чи державних інститутів до складніших форм залежності від цифрової інфраструктури, даних, алгоритмів, платформ, компетентностей і правил цифрових екосистем. Таким чином, залежність уже не обмежується володінням ресурсами чи робочим місцем, а проявляється у щоденній прив'язаності до цифрових профілів, рейтингів, правил видимості, доступу до е-сервісів і можливості оскаржити алгоритмічне рішення. Це розширює можливості участі в економіці, але водночас створює нові асиметрії контролю, доступу, автономії та відповідальності.

Висновки.

Цифровізація не просто створює нову соціальну ієрархію, а змінює сам критерій соціальної позиції, бо до класичних ознак нерівності додається здатність людини контролювати власну цифрову присутність, дані, доступ до сервісів і взаємодію з алгоритмами. Водночас виникають нові форми соціальної вразливості: люди старшого віку, малозабезпечені домогосподарства, мешканці периферійних і сільських територій, особи з інвалідністю, ВПО та інші групи можуть стикатися з подвійним виключенням - традиційними соціально-економічними обмеженнями та бар'єрами цифрового доступу, грамотності, довіри до сервісів і захисту власних даних. Отже, подолання соціальних викликів цифрової трансформації потребує формування людиноцентричної моделі цифрового розвитку сучасної економіки, у якій цифрові платформи, алгоритми, великі дані, штучний інтелект і цифрова інфраструктура оцінюються не лише за критеріями ефективності, а й за їхнім впливом на автономію людини, соціальну справедливість, інклюзивність, безпеку, довіру та гідність.

Подальшого наукового обґрунтування потребують критерії людиноцентричності цифрового розвитку, механізми забезпечення прозорості алгоритмічних рішень, захисту персональних даних, цифрових прав, соціальної справедливості та інституційної довіри. Важливим напрямом майбутніх досліджень є також формування системи показників, яка дала б змогу оцінювати не лише технологічну ефективність цифровізації, а й її соціальні результати, зокрема рівень цифрової включеності, автономії людини, безпеки, довіри до цифрових сервісів і здатності суспільства запобігати новим формам цифрової нерівності.

Література

1. Арутюнян О. Г. Розвиток інклюзивної економіки в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 86-92. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-86-92.

2. Білорус О. Г., Бурлай Т. В. Соціальні виклики цифровізації та глобальні підходи реагування на них. Економічна теорія. 2026. № 1. С. 19-34. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2026.01.019.

3. Горілий А. Р. Взаємний вплив розвитку людського капіталу та штучного інтелекту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 58-67. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.58-67.

4. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія.* 2020. № 3. С. 24-51. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024.

5. Іванцов С. В. Особливості розвитку цифрової економіки в Україні в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10, № 4. С. 132-138. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-25.

6. Міністерство цифрової трансформації України. 42 % дорослих і 70 % підлітків користуються ШІ в Україні: результати дослідження Дія.Освіта. Міністерство цифрової трансформації України. 12 листоп. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/education/42-doroslykh-i-70-pidlitkiv-korystuiutsia-

shi-v-ukrayini-rezultaty-doslidzennia-diiaosvita (дата звернення: 04.06.2026).

7. Global number of Internet users increases, but disparities deepen key digital divides. International Telecommunication Union. 17 November 2025. URL: https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/PR-2025-11-17-Facts-and-Figures.aspx (дата звернення: 04.06.2026)

8. Kemp S. Digital 2026: Ukraine. DataReportal. 8 November 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine (дата звернення: 04.06.2026).

9. Keskin B. Van Dijk, Poell, and de Wall, The Platform Society: Public Values in a Connective World (2018), Markets, Globalization & Development Review: 2018. Vol. 3: No. 3, Article 8. DOI: 10.23860/MGDR-2018-03-03-08

10. Milanez A., Lemmens A., Ruggiu C. Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. OECD Artificial Intelligence Papers. 2025. No. 31. Paris : OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/287c13c4-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace_287c13c4-en.html.

11. Rilinger G. Algorithmic Management and the Social Order of Digital Markets. Theory and Society. 2024. Vol. 53, No. 4. P. 765–794. DOI: https://doi.org/10.1007/s11186-024-09555-6.

12. Stark D., & Pais I. Algorithmic Management in the Platform Economy. Sociologica, 2020. №14 (3), 47-72. https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221

Abstract. *The article examines the social challenges of digital transformation as a socially embedded process that changes economic, labour, institutional and communicative relations. The relevance of the study is determined by the fact that digitalization is no longer limited to technological modernization, automation or the expansion of access to services. It increasingly affects social inequality, mechanisms of inclusion and exclusion, employment, public communication, institutional trust and the ability of individuals to realize their potential in the digital environment. The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological substantiation of the social challenges of digital transformation by identifying new forms of dependency and changes in socio-economic interaction caused by digital platforms, algorithms, big data, artificial intelligence and digital infrastructure. It is argued that digital technologies expand opportunities for participation in economic and social life, but at the same time create new asymmetries of access, control, autonomy and responsibility. The article identifies the main forms of dependency emerging in the digital*

economy: infrastructural dependency on digital access, labour dependency on algorithmic control, platform dependency of workers and the self-employed, consumer dependency on recommendation systems, business dependency on digital intermediaries, datafied dependency related to personal data processing, institutional dependency on digital public services, dependency on opaque algorithms and artificial intelligence, dependency of vulnerable groups on digital inclusion, and cyber-dependency of organizations and society. The paper shows that these dependencies transform socio-economic interaction between individuals, organizations, the state, digital platforms and algorithmic systems. Particular attention is paid to the way digital transformation changes the criteria of social differentiation, since digital access, digital skills, interaction with artificial intelligence and data protection become important factors of social status and participation. The article substantiates the need for a human-centred model of digital development in which technological efficiency is combined with human autonomy, social justice, inclusiveness, security, trust and dignity.

Keywords: *digital transformation, social challenges, welfare, digitalization, socio-economic interaction, digital infrastructure, human-centred model, digital inequality.*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-056
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-056

УДК 334.78:005.35:316.7

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INFORMATION SPACE OF THE ENTERPRISE

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ ПІДПРИЄМСТВА

Kudelskyi Vitalij / Кудельський В.Е.
Ph.D. in Economics, Associate Professor /к. е. н., доцент
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7252-6533
Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Анотація. *Стаття присвячення дослідженню сучасного стану корполративної соціальної відповідальності в інформаційному просторі підприємства в період воєнного стану. Досліджено структуру корпоративної соцальної відповідальності. Визначено блок корпоративних інформаційних систем. Досліджено стратегії інформаційних комунакацій для формуування корпоративної соціальної свідповідальності суспільства. Визначено інструменти моніторингу поведіеки підприємства для публічної підзвітності. Досліджено інструмент ретрансляції суспільних цінностей для корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни. Підкреслено позицію лідера-посередника між державою та суспільством для розвитку та вдосконалення ефективності соціальної відповідальності бізнесу. Досліджено роль та значення застосування нефінансової звітності для корпоративної соціальної відповідальності в інформаційному просторі суспільства. Запропоновано матрицю соціальної відповідальності. Сформовано основні проблеми корпоративної соціальної відповідальності. Автор запропонував створити створити модель «цифрового простору стійкого розвитку», що поєднує корпоративну соціальну відповідальність, сталий розвиток та діджиталізацю. Досліджено стратегії управління корпоративною соціальною відповідальністю в інфораційному просторі підприємства. Досліджено міжнародні стандарти забезпечення вимог дотримання корпоративної соціальної відповідальності. Підкреслено законодавчі барєри стримування для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано напрямки розвику корпоративної соціальної відповідальності: працівників, клієнтів, місцевих громад, державних органів та громадських організацій.*

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, інформація, підприємство, інформаційна система, інформаційний простір, соціально відповідальність, PR команда, колектив, менеджер.*

Вступ.

Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в інформаційному просторі підприємства зумовлена глобальними трансформаціями бізнес-середовища, цифровізацією економіки та зростаючим тиском із боку суспільства. Підкріплюється необхідністю консолідації інформації для стратегічного контролінгу, що дозволяє бізнесу отримувати конкурентні переваги, підвищувати лояльність клієнтів та державних органів.

Трансформаційні процеси, пов'язані із запровадженням інформаційно-комунікативних, цифрових технологій та впровадження ІС, несуть із собою ймовірність ризиків і реальних загроз. В таких умовах при формуванні інформаційнихт систем (ІС) КСВ повинна враховувати елементи кібербезпеки. Це повинно досліджуватись комплексно, з урахуванням негативного впливу процесу «цифровізації» на всі напрями розвитку бізнесу, враховуючи небезпеку ІТ-трансформації. Новітні цифрові технології спонукають до інноваційних перетворень в усіх сферах діяльності підприємства та створюють необхідність формування нових бізнес-моделей.

Метою статті є дослідження напрямків розвитку інформаційних систем на основі концепції корпоративної соціальної відповідальності та формування загальної концепції інтегрованого підходу для потреб і використання на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Основний текст.

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в інформаційному просторі підприємства трансформувалася з допоміжного інструменту комунікацій у фундаментальну склатову корпоративної ідентичності та стратегічного управління.

В епоху цифровізації та індустрії інформаційне поле КСВ охоплює не лише публічні звіти, а й інтегровані цифрові системи, соціальні мережі та сенситивні комунікації воєнного часу.

1. Структура інформаційної системи КСВ.

Для ефективної присутності КСВ в інформаційному просторі пропонується впровадження інтегрованої корпоративної інформаційної системи, що складається з трьох ключових блоків: інфраструктурний блок: апаратне та програмне забезпечення, мережі для цифровізації бізнесу.

Запропоновано блок корпоративних інформаційних систем (КІС): пошук, зберігання та обробка даних, формування обліково-аналітичної звітності.

Блок цифрового управління процесами включає спеціальний модуль соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), який дозволяє вдосконалити

управлінські процедури, підвищити лояльність стейкголдерів та отримати конкурентні переваги.

2. Стратегії комунікації та цифрова відкритість.

Інформаційно-комунікаційний супровід сьогодні є вектором реалізації КСВ, де офіційні сайти та соцмережі виступають головними платформами для діалогу. Виділяють три основні стратегії взаємодії:Стратегія інформування: односторонній монолог, де громадськість є лише об'єктом впливу (часто має маніпулятивний характер).

Стратегія реагування - двостороння асиметрична модель, спрямована на зміну сприйняття компанії аудиторією, а не на реальну зміну політики.

Стратегія залучення: двостороння симетрична модель, що передбачає суб'єкт-суб'єктне спілкування та діалог для досягнення консенсусу.

У сучасному цифровому середовищі споживачі та активісти отримали потужні інструменти для моніторингу поведінки компаній, що значно підвищує їхню публічну підзвітність.

3. КСВ в інформаційному просторі під час війни.

В умовах повномасштабного вторгнення КСВ в Україні набула нових смислів, перетворившись на інструмент ретрансляції суспільних цінностей.

Компанії як лідери думок бізнес зайняв позицію лідера-посередника між державою та суспільством, а його модель поведінки стала прикладом для наслідування.

Сенситивні комунікації: особливий тип комунікування, що базується на емпатії, підтримці ЗСУ, волонтерстві та дотриманні етичних засад (уникнення «паразитування» на темі війни)**.**

Трансформація в «модуль безпеки» комунікації в кризових ситуаціях стають площиною встановлення довіри та консолідації суспільства.

4. Прозорість та нефінансова звітність

Основним каналом інформування суспільства про відповідність діяльності компанії цінностям сталого розвитку є нефінансова (соціальна) звітність.

Індекс прозорості оцінює якість інформаційного простору компанії за

категоріями: звітність (40%), зміст/прозорість (35%), навігація (10%) та доступність (15%).

Міжнародні стандарти: для забезпечення порівнянності даних використовуються стандарти GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000 та AA 1000 (AccountAbility).

Протидія ESG-мімікрії: відкритість інформації допомагає уникати таких явищ, як грінвошинг (імітація екологічності) та блювошинг (маніпулятивне використання іміджу ООН без реальних дій).

5. Обліково-аналітичне підґрунтя.

Для того, щоб КСВ в інформаційному просторі була достовірною, вона має базуватися на системі бухгалтерського обліку соціально відповідальної діяльності.

Запропонована матриця СВ дозволяє ідентифікувати соціально значимі операції в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Спеціалізований план рахунків - запровадження додаткових аналітичних рахунків забезпечує інформаційну базу для управління сталим розвитком.

Основними складовими проблем корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в інформаційному просторі підприємства згідно з джерелами та викликами воєнного часу є:

1. Конфлікт між прибутком та соціальними цілями.

Об'єктивне існування різноспрямованих векторів інтересів бізнесу та суспільства створює головне напруження. Орієнтованість інвесторів на максимізацію прибутку та вартості бізнесу в короткостроковому періоді часто є антагоністичною до вимог сталого розвитку, екологічності та розширення соціального захисту. Просте збільшення видатків на соціальні цілі без стратегічної інтеграції лише породжує нові вимоги суспільства.

2. Дефіцит релевантної інформації та обмеженість обліку.

Сучасна система бухгалтерського обліку не спроможна повною мірою врахувати та відобразити екстерналії (зовнішні ефекти) діяльності підприємства на третіх осіб. Виникає проблема трансформації допоміжних бізнес-процесів:

Вимоги до звітності розширюються, але традиційне розуміння обліку не покриває ці потреби.Навіть новітні підходи (інтегрована звітність, GRI) не вирішують усіх питань гармонізації цілей. Кількісні розрахунки соціальних індикаторів потребують зростання джерел інформації, що створює проблему її ефективної консолідації в рамках стратегічного контролінгу.

3. Виклики цифровізації та індустрії.

Перехід до запропонаваних моделів вимагає створення «цифрового простору стійкого розвитку», що поєднує КСВ, сталий розвиток та діджиталізаці. Процеси цифровізації несуть у собі ризики для кібербезпеки, які мають бути враховані при формуванні інформаційних систем КСВ.Необхідно знайти максимально ефективні методи передачі інформації про основи сталого розвитку, що є першочерговим завданням для соціально етичного бізнесу.

Більшість вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу знаходяться лише на початкових стадіях цифровізації.

4. Трансформація КСВ в умовах війни.

В умовах війни в Україні КСВ перестала бути лише елементом престижу, а перетворилася на критерій оцінювання бізнесу громадськістю. Постають такі проблеми: необхідність переосмислення цінностей та зміни моделі поведінки бізнесу як соціального інституту; захист від ESG-мімікрії (блювошингу) — маніпулятивних технологій, коли слабка соціальна активність видається за сильну для створення привабливого іміджу; потреба в сенситивних комунікаціях, які враховують емоційний досвід і болі суспільства.

5. Інституційні бар'єри в Україні.

Розвиток КСВ в Україні перебуває у стані, де:

- процеси імплементації концепцій людського розвитку поки що мають зародковий характер;
- відсутня належна законодавча база, яка б стимулювала компанії до соціальних інвестицій;
- існує низький рівень довіри суспільства, яке часто сприймає КСВ лише як черговий PR-хід або саморекламу;

- державні інститути часом виявляють нерозуміння, перетворюючи «ініціювання КСВ» на інструмент поборів із бізнесу.

Нефінансова звітність (також відома як соціальна звітність) є ключовим інструментом, який допомагає бізнесу трансформуватися та стати більш соціально відповідальним за допомогою таких механізмів:

- інтеграція в стратегію управління. Процес підготовки звітності стимулює перехід від формального виконання соціальних програм до усвідомленого прийняття відповідальності. Це допомагає інтегрувати ідеї сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) безпосередньо в бізнес-модель компанії та системи її стратегічного управління;
- інтерналізація зовнішніх впливів (екстерналій). Нефінансова звітність дозволяє компанії ідентифікувати та розкривати екстерналії - позитивні чи негативні наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля, які не відображаються у фінансових звітах. Аналіз цих впливів змушує менеджмент шукати рішення для мінімізації шкоди та посилення корисних ефектів.
- підвищення якості управління: впровадження модулів соціальної звітності в корпоративні інформаційні системи допомагає вдосконалити управлінські процедури на всіх рівнях. Це сприяє зростанню відповідальності бізнесу перед персоналом, державою та громадськістю.
- налагодження діалогу зі стейкголдерами. Звітність виступає як канал інформування суспільства про те, наскільки діяльність компанії відповідає суспільним цінностям. Транспарентність (прозорість) такої звітності є базисом для довіри між підприємством та його контрагентами, клієнтами та владою.
- запобігання маніпуляціям. Публічне звітування за міжнародними стандартами (наприклад, GRI або ISO 26000) допомагає уникнути ESG-мімікрії - таких явищ, як грінвошинг або блювошинг, коли компанія намагається створити привабливий імідж без реальних дій у сфері

соціальної відповідальності.

- отримання конкурентних переваг: Соціально відповідальна політика, підкріплена відкритою звітністю, веде до зміцнення репутації та іміджу. Це дозволяє бізнесу:
- залучати та мотивувати висококваліфіковані кадри;
- підвищувати інвестиційну привабливість і отримувати доступ до капіталу;
- збільшувати лояльність клієнтів.

Використання як «модуля безпеки»: У кризових ситуаціях (наприклад, під час війни) ефективна комунікація через соціальну звітність допомагає бізнесу адаптуватися до нових викликів, об'єднувати громаду та демонструвати свою корисність для держави.

Таким чином, нефінансова звітність перетворює КСВ із центру витрат на центр прибутку, інвестицій або інновацій, що сприяє довготривалому сталому розвитку підприємства.

Професійні бухгалтерські організації відіграють визначальну роль в еволюції звітності, особливо в контексті залучення потенціалу обліку до формування нефінансових звітів під тиском стейкхолдерів. Їхня активність зумовлена успішним досвідом організації обов'язкового подання фінансових звітів та безпосереднім впливом на працівників облікового апарату підприємств.

Основні аспекти їхнього впливу на еволюцію звітності включають:

- ✓ розширення юрисдикції та стандартизація: бухгалтерські інститути спрямовують зусилля на впорядкування правил подання нефінансової інформації, що забезпечує порівнянність показників та полегшує їх використання стейкхолдерами;
- ✓ стимулювання конвергенції стандартів. Вони підтримують спроби формування універсальних концепцій нефінансового звітування та сприяють конвергенції раніше започаткованих розрізнених стандартів;.
- ✓ просування інтегрованого підходу: зусилля бухгалтерських організацій зосереджені або на інтегрованому розкритті фінансової та нефінансової

інформації в єдиній системі, або на поданні даних про сталий розвиток як додатка до фінансової звітності.

- ✓ інституціоналізація етапів розвитку: Протягом десятиліть бухгалтери послідовно розширювали межі своєї професійної сфери;
- ✓ створення глобальних регуляторних органів. Провідні організації, такі як IASB, FASB та IFAC, ініціювали створення Міжнародного комітету з інтегрованої звітності (IIRC). Наразі під егідою Фонду МСФЗ (IFRS Foundation) відбувається об'єднання різних структур у Раду з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB) для створення єдиної системи правил.Таким чином, професійні бухгалтерські організації трансформують звітність із суто фінансового інструменту на цілісну систему, що відображає здатність компанії створювати цінність у довгостроковій перспективі з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів. Проте ефективність таких змін залежить від того, наскільки успішно фахівці з екологічних та соціальних питань будуть інтегровані у внутрішні бухгалтерські структури. Теорія стейкголдерів докорінно змінює підхід до розкриття корпоративної інформації, перетворюючи звітність із суто фінансового інструменту для інвесторів на багатогранний канал комунікації з усім суспільством. Відповідно до джерел, ці зміни необхідно проводити за такими ключовими напрямками:

1. Розширення кола користувачів та змісту інформації. Традиційно звітність слугувала для підтримки відносин між менеджерами та інвесторами, фокусуючись на фінансових показниках. Теорія стейкголдерів (зацікавлених осіб) вимагає врахування інтересів ширшого кола суб'єктів: працівників, клієнтів, місцевих громад, державних органів та громадських організацій. Від фінансів до сталого розвитку: Окрім прибутку, компанії тепер мають розкривати інформацію про свій вплив на навколишнє середовище, соціальний захист робітників та розвиток людського капіталу. Розкриття екстерналій: Велика увага приділяється «зовнішнім ефектам» (екстерналіям) — наслідкам діяльності

компанії для третіх осіб, які не відображаються у звичайному бухгалтерському обліку.

2. Перехід від інформування до діалогу та залучення. Теорія стейкголдерів змінює саму модель комунікації. Замість односторонньої передачі повідомлень (стратегія інформування), бізнес переходить до стратегії залучення. Суб'єкт-суб'єктні відносини: Комунікація будується на основі двосторонньої симетричної моделі, де враховуються потреби партнерів і шукається консенсус щодо соціальних програм. Простір взаємодії: Консолідована інформація використовується для створення «інформаційно-інституціонального простору», де компанія та її зацікавлені сторони взаємодіють на принципах соціальної відповідальності.

3. Формування нової корпоративної ідентичності та легітимності. Розкриття інформації стає способом отримати соціальну легітимність та статус «корпоративного громадянина». Прозорість як цінність: Підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання бути прозорими, щоб підвищити довіру з боку суспільства, що, своєю чергою, покращує ділову репутацію та імідж. Публічна підзвітність: Завдяки цифровізації, споживачі та активісти отримали потужні інструменти для моніторингу поведінки компаній, що змушує бізнес бути більш відповідальним у своїх заявах.

4. Впровадження інтегрованої та нефінансової звітності. Вплив теорії стейкголдерів стимулював появу нових форматів звітування:

- інтегрована звітність (ІЗ) - поєднує фінансову та нефінансову інформацію (ESG-аспекти), щоб дати цілісне уявлення про здатність компанії створювати цінність у довгостроковій перспективі; стандартизація (GRI, ISO 26000): Використання міжнародних стандартів дозволяє стейкголдерам порівнювати показники соціальної активності різних компаній.

Отже, теорія стейкголдерів трансформує корпоративну інформацію з інструменту звітування про минулі прибутки на стратегічний актив, що демонструє етичність бізнесу та його корисність для майбутнього суспільства

Альтернативна модель звітності у формі додатка до фінансової звітності за

МСФЗ (Міжнародними стандартами фінансової звітності) наразі активно просувається провідними професійними бухгалтерськими організаціями. Вона розглядається як перспективний шлях трансформації звітності під егідою Фонду МСФЗ та новоствореної Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB).

Основними особливостями цієї моделі є: структурна підпорядкованість: інформація про сталий розвиток не подається як окремий незалежний звіт, а наводиться у вигляді підпорядкованого додатка до основної фінансової звітності підприємства; - орієнтація на інвесторів - головною цільовою аудиторією такої звітності (подібно до інтегрованої звітності) вважаються інвестори та інші учасники світових ринків капіталу; фокус на вартості та ризиках - розкриттю підлягає насамперед суттєва інформація про ризики та можливості у сфері сталого розвитку, яка допомагає користувачам прогнозувати майбутні грошові потоки компанії та оцінювати її вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах; інтеграція зі стандартами сталого розвитку. Даний підхід базується на проектах Стандартів розкриття інформації про сталий розвиток МСФЗ (IFRS Sustainability Disclosure Standards), які узгоджуються з концептуальними основами МСФЗ та рекомендаціями Цільової групи з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD); забезпечення порівнянності. Однією з ключових цілей моделі є впорядкування правил подання нефінансової інформації для забезпечення порівнянності показників, що має полегшити їх використання стейкхолдерами в системі ухвалення рішень.

Прагнення до цілісності: Модель спрямована на подолання ізольованості фінансової та нефінансової інформації, перетворюючи їх на єдину систему, що відображає здатність компанії створювати цінність.

Забезпечення реалізації процесу впровадження та використання соціальної відповфдальності в інфформаційному просторі підприємства на думку автора необхідно проводиьти через такі процедури:

1. Соціальний (суспільний) аудит - надати компанії «гарантію третьої сторони» у тому, що опубліковані відомості є правдивими, а не просто рекламою чи піар-ходом.

2. Використання спеціалізованих стандартів

Аудитори проводять перевірку на відповідність обраним міжнародним стандартам. Основними інструментами є: AA 1000 (AccountAbility): Міжнародний стандарт, який містить індикатори для проведення соціального та етичного аудиту. GRI (Global Reporting Initiative): Стандарт, що передбачає перехід до завірення звітності третьою стороною як етап еволюції якості звітування .

3. Предмет та цілі аудиторської перевірки - аналізують ефективність соціальних програм компанії, перевіряють відповідність звітності принципам змістовності, повноти та нейтральності, оцінюють, наскільки реальні дії компанії відповідають закладеним у стратегічних планах цілям щодо економічної стійкості, соціального благополуччя та екологічної стабільності.

4. Значення для стейкголдерів та інвесторів. Зовнішній аудит є обов'язковим, якщо компанія розраховує надати звіт акціонерам, партнерам або інвесторам. У сучасних інформаційних економіках пропонується запровадити обов'язкове надання незалежного підтвердження для всієї корпоративної звітності (і фінансової, і нефінансової), щоб уникнути імітації соціальної активності та забезпечити транспарентність бізнесу

Залежність від фахової незалежності: Релевантність нефінансових показників безпосередньо залежить від того, наскільки успішно фахівці з екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG) інтегровані у внутрішні структури підприємства та чи мають вони можливість висловлювати своє незалежне професійне судження в умовах домінуючої ролі традиційних обліково-фінансових служб.

Основні аспекти ролі аудиту в підтвердженні нефінансових звітів є:

- гарантування достовірності, тобто соціальний аудит (оприлюднені відомості є правдивими, а не просто рекламою).

- підвищення інвестиційної привабливості - інвестори схильні скептично ставитися до нефінансових показників, якщо вони подаються без підтвердження на тлі аудитованої фінансової звітності.

Зовнішній аудит є обов’язковим, якщо компанія розраховує надати звіт акціонерам, партнерам або інвесторам для обґрунтування своєї вартості.

Верифікація за міжнародними стандартами: Підготовка звітів за поширеними стандартами (наприклад, GRI або AA 1000) дозволяє документу бути верифікованим сертифікованим аудитором. Стандарт AA 1000 (AccountAbility) прямо включає індикатори для проведення соціального та етичного аудиту та передбачає обов'язковість зовнішньої перевірки. Подолання формального підходу: Без незалежного підтвердження нефінансові звіти часто мають «символічний» характер, що знижує їхню цінність для стейкголдерів.

Тенденція до обов'язковості: У сучасних інформаційних економіках пропонується запровадити обов'язкове надання незалежного підтвердження для всієї корпоративної звітності (і фінансової, і нефінансової) для задоволення інформаційних потреб суспільства.

Висновки. Отже, професійне судження виступає фільтром, який перетворює масив даних на релевантну інформацію, спроможну реально впливати на рішення менеджерів та суспільства. Соціальна відповідальність у контексті звітності (соціальний або суспільний аудит) відіграє критичну роль у забезпеченні довіри та транспарентності бізнесу. Аудит стимулює перехід від формального звітування до реального управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками. Аналіз ефективності соціальних програм включає аналіз наскільки реальні дії компанії відповідають закладеним у стратегічних планах цілям щодо економічної стійкості та соціального благополуччя.

Список використаних джерел:

1. Баранецька А. Д. Грінвошинг як маніпулятивна (симулякрова) комунікаційна технологія «озеленення» репутації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика». 2023. Т. 34 (73). № 5. С.238-243. URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/39.pdf

2. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu

3. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розробка науково-методичних засад недопущення ESG-мімікрії суб'єктами господарювання. *European Vector of Economic Development*. 2023. № 2 (35). С. 6-18. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/3.pdf.

4. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/2168

5.Дідок О. Що ви робили під час війни? Як бізнесу комунікувати про корпоративну соціальну відповідальність. URL: https://forbes.ua/company/shcho-vi-robili-pid-chas-viyni-yak-biznesu-komunikuvati-prokorporativnu-sotsialnu-vidpovidalnist-praktichniy-gayd-vid-ekspertki-z-piaru-olgi-didok-02112023-17050

6. Дроговоз В. Неетичні підходи в PR: bluewashing на прикладах. URL: https://prnews.io/uk/blog/neetychni-pidhody-v-pr-bluewashing-na-prykladah.html

7. Завалій Т. О. Bluewashing як загроза реалізації концепції Глобального договору ООН: європейські практики та уроки для українського бізнесу. *Сталий розвиток економіки.* 2023. № 1 (46). С. 38-49. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/617/591

8. Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О. Корпоративні комунікації: свіжий погляд : монографія. Київ : Арт Економі, 2023. 360 с.

9. Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf

10. Косар Н. С., Пилипенко В. М., Кузьо Н. Є. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2014. № 811. С. 176-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_28.

11. Пилипів Н.І., Максимів Ю.В. Концептуальний підхід до побудови

обліково-інформаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємства через призму системи ділового партнерства. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/331595884

12.Стасевська О. А. Система цінностей як основа буття сучасного українського суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2014. № 1 (20). С. 62-76. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6562/1/Stasevskaya.pdf

13. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: https://core.ac.uk/download/596246494.pdf.. 2023. №. 6 (53). С. 405-416.

14. Філипова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2(30). С. 5–17. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf

References.

1. Baranetska A. D. Greenwashing as a manipulative (simulacratic) communication technology for "greening" reputation. Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Philology. Journalism". 2023. Vol. 34 (73). No. 5. P.238-243. URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/39.pdf

2. Boyko O. Social responsibility of business during martial law. URL: https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu

3. Bolgar T. M., Korchagina L. F. Development of scientific and methodological principles for preventing ESG mimicry by business entities. European Vector of Economic Development. 2023. No. 2 (35). P. 6-18. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/3.pdf.

4.Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/2168

5.Дідок О. Що ви робили під час війни? Як бізнесу комунікувати про корпоративну соціальну відповідальність. URL: https://forbes.ua/company/shcho-vi-robili-pid-chas-viyni-yak-biznesu-komunikuvati-prokorporativnu-sotsialnu-vidpovidalnist-praktichniy-gayd-vid-ekspertki-z-piaru-olgi-didok-02112023-17050

6. Дроговоз В. Неетичні підходи в PR: bluewashing на прикладах. URL: https://prnews.io/uk/blog/neetychni-pidhody-v-pr-bluewashing-na-prykladah.html

7. Zavaliy T. O. Bluewashing as a threat to the implementation of the UN Global Compact concept: European practices and lessons for Ukrainian business. Sustainable Economic Development. 2023. No. 1 (46). P. 38-49. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/617/591

8. Zagorulko E. O., Oltarzhevsky D. O. Corporate communications: a fresh look: monograph. Kyiv: Art Economy, 2023. 360 p.

9. Komarnytsky I. F., Galushka Z. I. Social responsibility of business as a tool for managing a modern enterprise. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf

10. Kosar N. S., Pylypenko V. M., Kuzio N. E. Corporate social responsibility of business in Ukraine. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics. 2014. No. 811. P. 176-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_28.

11. Pylypiv N. I., Maksymiv Y. V. Conceptual approach to building accounting and information support for social responsibility of an enterprise through the prism of a business partnership system. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/331595884

12. Stasevska O. A. The system of values as the basis of the existence of modern Ukrainian society. Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine". 2014. No. 1 (20). P. 62-76. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6562/1/Stasevskaya.pdf

13. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shulyar N. Chernyshov O. Social responsibility of business in wartime. URL: https://core.ac.uk/download/596246494.pdf.. 2023. No. 6 (53). P. 405-416.

14. Filipova S.V. Social responsibility in the management strategy of a domestic enterprise: problematic issues of integrating the mechanism. Economics: realities of the time. Scientific journal. 2017. No. 2(30). P. 5–17. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf

Abstract. *The article is devoted to the study of the current state of corporate social responsibility in the information space of the enterprise during the period of martial law. The structure of corporate social responsibility is studied. The block of corporate information systems is determined. Information communication strategies for the formation of corporate social responsibility of society are studied. Instruments for monitoring the behavior of the enterprise for public accountability are determined. The instrument for relaying social values for corporate social responsibility in wartime is studied. The tools for monitoring the behavior of the enterprise for public accountability are identified. The tool for relaying public values for corporate social responsibility in wartime is investigated. The position of the leader-mediator between the state and society is emphasized for the development and improvement of the effectiveness of business social responsibility. The role and significance of the use of non-financial reporting for corporate social responsibility in the information space of society is investigated. A social responsibility matrix is proposed. The main problems of corporate social responsibility are formulated. The author proposed to create a model of a "digital space of sustainable development", which combines corporate social responsibility, sustainable development and digitalization. Strategies for managing corporate social responsibility in the information space of an enterprise are investigated. International standards for ensuring compliance with corporate social responsibility requirements are studied. Legislative barriers to the development of corporate social responsibility are highlighted. Directions for the development of corporate social responsibility are proposed: employees, customers, local communities, state bodies and public organizations.*

Key words: *corporate social responsibility, information, enterprise, information system, information space, social responsibility, PR team, team, manager*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-064
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-064

УДК 657.6

INFORMATION SUPPORT FOR THE AUDIT OF LABOR REMUNERATION EXPENDITURE UNDER THE DIFFERENCES BETWEEN PAY SYSTEMS OF THE BUDGETARY AND ENTERPRISE SECTORS

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІДМІННОСТЕЙ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ БЮДЖЕТНОГО ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРІВ

Smirnova N.V./ Смірнова Н.В.
к.е.н., доцент / Ph.D., assistant prof.
ORCID: 0000-0003-0816-9348
Smirnova I.V. / Смірнова І.В.
к.е.н., доцент / Ph.D., assistant prof.
ORCID: 0000-0002-3755-4045
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, University Avenu, 8
Центральноукраїнськийнаціональний технічний університет,
м. Кропивницький, пр. Університетський, 8, 25008

Анотація. *У роботі розкрито зміст і структуру інформаційного забезпечення аудиту використання коштів на оплату праці як організованої сукупності документів, даних і відомостей із зовнішніх та внутрішніх джерел, що формує доказову базу для обґрунтованого аудиторського судження. Виокремлено правовий, звітний, контрольний та аналітичний блоки інформаційного забезпечення аудиту, а також систематизовано зовнішні (законодавчі акти, МСА, П(С)БО, МСФЗ, галузеві нормативи, дані податкових органів) і внутрішні (фінансова звітність, регістри обліку, первинні документи, облікова політика, внутрішні регламенти) джерела інформації. Обґрунтовано, що склад і пріоритетність окремих джерел інформаційного забезпечення аудиту фонду оплати праці істотно залежить від організаційно-правового статусу суб'єкта господарювання. На основі порівняльного аналізу виявлено принципові відмінності між бюджетними установами та підприємницькими структурами за джерелом фінансування фонду оплати праці, ступенем державного регулювання, гнучкістю систем матеріального стимулювання, зв'язком оплати праці з результатами діяльності, рівнем прозорості та чутливістю до кон'юнктури ринку праці, а також спільні риси, зумовлені єдиним законодавчим підґрунтям у частині мінімальних гарантій, оподаткування доходів і нарахування єдиного соціального внеску. Зроблено висновок, що врахування цих відмінностей є необхідною передумовою формування адекватної інформаційної бази аудиту в кожному із секторів.*

Ключові слова: *інформаційне забезпечення аудиту, аудит ефективності, оплата праці, фонд оплати праці, бюджетні установи, підприємницькі структури, внутрішній контроль, аудиторські доказі.*

Вступ.

Аудит ефективності використання коштів на оплату праці є одним із найважливіших видів аудиту в системі фінансового контролю як у бюджетному

секторі, так і на підприємствах приватної форми власності. Його метою є не лише підтвердження достовірності відображення витрат на оплату праці у фінансовій звітності, а й оцінювання економічності, продуктивності та результативності витрачання коштів фонду оплати праці (ФОП). Якість і обґрунтованість аудиторського висновку прямо залежать від повноти, достовірності та релевантності інформаційного забезпечення, яке аудитор використовує під час планування, проведення та документування перевірки. Водночас, як свідчить аналіз фахової літератури, питання структури та джерел формування інформаційного забезпечення такого аудиту висвітлено фрагментарно: переважна більшість науковців зосереджується або на загальних джерелах інформації про діяльність підприємства, або виключно на джерелах для аудиту фінансової звітності, залишаючи поза увагою специфіку, зумовлену організаційно-правовим статусом суб'єкта перевірки. Метою дослідження є розкриття змісту інформаційного забезпечення аудиту використання коштів на оплату праці та визначення того, як принципові відмінності у системах оплати праці бюджетних установ і підприємницьких структур впливають на формування відповідної інформаційної бази.

Основний текст.

Зміст і структура інформаційного забезпечення аудиту.

В широкому розумінні інформаційне забезпечення аудиту охоплює всю інформацію, яка збирається, опрацьовується та аналізується аудитором у процесі планування, проведення та документування аудиторської перевірки. Це не лише первинні документи і регістри бухгалтерського обліку, а й відомості про галузь, ринкове середовище, внутрішній контроль, управлінські процеси та інші аспекти діяльності підприємства, що підлягає аудиту. Тобто основою інформаційного забезпечення аудиту є вся економічна інформація, яка характеризує діяльність суб'єктів контролю.

Як вірно зазначає Рудницький В.С.: «Найпотрібнішу інформацію про фінансово-господарську діяльність аудитор отримує з даних бухгалтерського обліку, внутрішньогосподарського контролю, бухгалтерської і статистичної

звітності. В аудиторському контролі використовують також інформацію зовнішніх джерел: банків, страхових компаній, торговельних партнерів, аудиторських і юридичних фірм. Важливе місце у формуванні інформаційної бази аудиту займає законодавча, планово-нормативна та довідкова інформація. В аудиторському контролі використовують матеріали попереднього зовнішнього та внутрішнього аудиту, акти перевірки податкових органів, контрольно-ревізійних служб, позабюджетних фондів та ін. В аудиті використовують не тільки фінансову, а й нефінансову інформацію. Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, визначення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на виробництві аудиторові часто доводиться вивчати особливості організації і технології виробництва суб'єктів перевірки, використовувати матеріали контрольних обмірів, лабораторних аналізів тощо. Від зміни виду аудиторських послуг змінюється обсяг і зміст інформаційного забезпечення аудиту. Якщо при аудиті фінансової звітності в більшій мірі покладаються на інформацію бухгалтерського обліку, фінансової (бухгалтерської) і статистичної звітності, то, наприклад, у процесі консультаційних послуг більше використовують законодавчо-нормативні матеріали. Отже, для аудитора важливо не тільки мати знання про інформаційне забезпечення аудиторського контролю, а й про процес формування інформації щодо суб'єктів господарської діяльності та використання її у практичній роботі. Для цього неабияке значення має наукова класифікація економічної інформації, яку використовують в аудиті» [1].

Аналіз фахової літератури свідчить, що переважна більшість науковців приділяють цьому питанню недостатню увагу. Одні фахівці більше звертають увагу на джерела інформації про підприємство, установу чи організацію: бесіди з працівниками управління, зустрічі з вищим керівництвом, виконавчим персоналом, огляди підрозділів, зовнішніх і внутрішніх звітів та публікацій. Інші концентруються тільки на джерелах інформації для аудиту фінансової звітності (первинних документах, реєстрах бухгалтерського обліку, звітності та ін.). Проте, на нашу думку, до інформаційного забезпечення належать не тільки

первинні документи, реєстри і бухгалтерська звітність, а й інформація щодо діючих законів, планова, нормативна та інша інформація.

Необхідно відмітити класифікацію інформаційного забезпечення фінансово-господарського контролю й аудиту, що належить проф. Білусі М.Т., який з одного боку пропонує класифікацію інформаційного забезпечення фінансово-господарського контролю й аудиту, а з іншого - розглядає класифікацію економічної інформації та її призначення в контрольно-аудиторському процесі [2]. За основу класифікації при цьому взято ознаки: професійно-інформаційна комунікація, пізнавальність інформації, зміст інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення у загальному вигляді формується з двох основних груп джерел.

Зовнішні джерела включають: законодавчі та нормативно-правові акти (Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», Міжнародні стандарти аудиту (МСА, П(С)БО, МСФЗ); галузеві нормативи та стандарти; офіційну статистичну інформацію; дані податкових органів і державних реєстрів; публікації у фаховій пресі; результати аудитів аналогічних підприємств.

Внутрішні джерела - це інформація самого суб'єкта перевірки: фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо); регістри бухгалтерського обліку (журнали-ордери, відомості, Головна книга); первинні документи (накладні, акти, договори, платіжні доручення, касові ордери); облікова політика підприємства; внутрішні регламенти, положення та посадові інструкції; матеріали попередніх аудиторських перевірок; протоколи засідань наглядової ради та загальних зборів; управлінська звітність і бюджети.

За змістом інформаційне забезпечення аудиту поділяється на кілька взаємопов'язаних блоків.

Правовий блок - нормативна база, що регулює діяльність підприємства і визначає вимоги до фінансової звітності: законодавство про бухгалтерський

облік, оподаткування, господарську діяльність у відповідній галузі.

Звітний блок - фінансова, статистична, податкова та управлінська звітність підприємства, що є кінцевим інформаційним продуктом облікової системи та основним об'єктом аудиту.

Контрольний блок - документи системи внутрішнього контролю: матеріали інвентаризацій, акти внутрішніх перевірок, результати роботи служби внутрішнього аудиту, висновки ревізійної комісії.

Аналітичний блок - дані управлінського аналізу, бізнес-плани, кошториси, бюджети, прогнозні показники, що дозволяють аудитору застосовувати аналітичні процедури для виявлення суттєвих відхилень.

Аудит ефективності використання коштів на оплату праці є одним із найважливіших видів аудиту в системі фінансового контролю як у бюджетному секторі, так і на підприємствах приватної форми власності. Його метою є не лише підтвердження достовірності відображення витрат на оплату праці у фінансовій звітності, а й оцінювання економічності, продуктивності та результативності витрачання коштів фонду оплати праці (ФОП). Інформаційне забезпечення такого аудиту являє собою організовану сукупність документів, даних і відомостей із різних джерел, що дозволяє аудитору сформувати достатню і належну доказову базу для висловлення обґрунтованого судження про ефективність використання коштів на оплату праці.

Відмінності систем оплати праці бюджетного та підприємницького секторів як чинник формування інформаційного забезпечення аудиту.

Зміст і структура цієї доказової бази, проте, не є уніфікованими: вони суттєво залежать від організаційно-правового статусу суб'єкта аудиту та джерела фінансування фонду оплати праці. Оплата праці є ключовою категорією трудових відносин незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу суб'єкта господарювання. Водночас між системами оплати праці в бюджетних установах і підприємницьких структурах існують принципові відмінності, зумовлені різними джерелами фінансування, ступенем державного регулювання та цілями діяльності (таблиця 1), які безпосередньо визначають, які

саме джерела інформації набувають для аудитора визначального значення в кожному з секторів.

Таблиця 1 — Ключові відмінності оплати праці в бюджетних установах і підприємницьких структурах

№	Ознака порівняння	Бюджетні установи	Підприємницькі структури
1	Джерело фінансування ФОП	Кошти державного або місцевого бюджету (кошторис)	Власні доходи від господарської діяльності, прибуток
2	Ступінь державного регулювання	Жорстке: оклади і надбавки визначаються постановами КМУ на основі ЄТС	Мінімальне: роботодавець самостійно встановлює системи оплати праці
3	Тарифна система	Обов'язкова ЄТС (25 розрядів); коефіцієнти встановлені нормативно	Добровільна; підприємство розробляє власні тарифні сітки або відмовляється від них
4	Гнучкість преміювання	Обмежена: чітко визначений перелік дозволених виплат; залежить від наявності коштів у кошторисі	Висока: бонуси, участь у прибутку, опціони, корпоративні пільги на розсуд роботодавця
5	Зв'язок із результатами діяльності	Опосередкований; переважає принцип рівності та соціальних гарантій	Прямий; стимулювання продуктивності є основою системи оплати праці
6	Прозорість і публічність	Обов'язкова: виплати здійснюються через казначейство; дані є публічними	Не є обов'язковою; рівень прозорості визначає сам роботодавець
7	Вплив ринку праці на розмір зарплати	Незначний: рівень оплати визначається нормативно, незалежно від ринкової кон'юнктури	Суттєвий: ринкові ставки заробітної плати безпосередньо впливають на пропозиції роботодавця

Перша і найсуттєвіша відмінність полягає у джерелі фінансування фонду оплати праці. У бюджетних установах він формується виключно за рахунок коштів державного або місцевого бюджету в межах затвердженого кошторису, тоді як у підприємницьких структурах - за рахунок власних доходів від господарської діяльності, прибутку та залучених коштів.

Друга відмінність стосується ступеня державного регулювання. В бюджетній сфері розміри посадових окладів, надбавок і доплат встановлюються нормативними актами Кабінету Міністрів України на основі Єдиної тарифної

сітки (ЄТС) і не можуть змінюватися за ініціативою установи. У підприємницьких структурах роботодавець самостійно встановлює системи і розміри оплати праці в межах мінімальних гарантій, визначених Законом України «Про оплату праці».

Третя відмінність - гнучкість систем матеріального стимулювання. Комерційні підприємства мають широкі можливості для запровадження бонусних програм, участі працівників у розподілі прибутку, опціонних програм і корпоративних пільг. Бюджетні установи у преміюванні жорстко обмежені переліком дозволених виплат і наявністю коштів у відповідних статтях кошторису.

Четверта відмінність - зв'язок оплати праці з результатами діяльності. У підприємницьких структурах цей зв'язок є прямим і системним: ефективна діяльність генерує дохід, частина якого спрямовується на матеріальне заохочення. У бюджетних установах такий зв'язок є опосередкованим і формалізованим через обмежене коло показників преміювання.

П'ята відмінність стосується прозорості та публічності виплат: у бюджетних установах вони здійснюються через казначейство, а відповідні дані є публічно доступними, тоді як у підприємницьких структурах рівень прозорості визначає сам роботодавець. Шоста відмінність - вплив ринку праці на розмір заробітної плати: у бюджетній сфері він є незначним, оскільки рівень оплати визначається нормативно, незалежно від ринкової кон'юнктури, тоді як у підприємницьких структурах ринкові ставки безпосередньо впливають на пропозиції роботодавця.

Попри суттєві відмінності, оплата праці в обох секторах ґрунтується на єдиних конституційних і законодавчих засадах, що забезпечують базові трудові гарантії для всіх найманих працівників незалежно від роботодавця (таблиця 2).

По-перше, обидва сектори зобов'язані дотримуватися мінімальних гарантій оплати праці, встановлених Законом України «Про оплату праці» та законами про Державний бюджет: жоден роботодавець не має права виплачувати заробітну плату нижче законодавчо визначеного мінімуму.

По-друге, в обох випадках заробітна плата складається з основної,

додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, хоча їх питома вага і склад суттєво різняться. По-третє, обидва сектори підпорядковуються єдиному порядку нарахування та сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) і застосовують однакові ставки оподаткування доходів фізичних осіб (18% ПДФО та 1,5% військовий збір).

Таблиця 2 — Спільні риси оплати праці в бюджетних установах і підприємницьких структурах

№	Спільна риса	Прояв у бюджетних установах	Прояв у підприємницьких структурах
1	Дотримання мінімальної заробітної плати	Посадовий оклад 1-го розряду ЄТС не нижче мінімальної зарплати	Тарифна ставка (оклад) не нижче встановленого мінімуму
2	Структура заробітної плати (основна + додаткова + інші виплати)	Посадовий оклад + надбавки + доплати + матеріальна допомога	Оклад/ставка + премії + бонуси + компенсації
3	Оподаткування доходів (ПДФО 18% + ВЗ 1,5%)	Застосовується до всіх виплат працівникам установи	Застосовується до всіх виплат найманим працівникам
4	Нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ)	ЄСВ нараховується на фонд оплати праці за єдиною ставкою 22%	ЄСВ нараховується на фонд оплати праці за єдиною ставкою 22%
5	Документальне оформлення трудових відносин	Трудовий договір / контракт; накази про прийняття, переведення, звільнення	Трудовий договір / контракт; накази про прийняття, переведення, звільнення
6	Первинний облік і нарахування заробітної плати	Табелі обліку робочого часу; розрахунково-платіжні відомості	Табелі обліку робочого часу; розрахунково-платіжні відомості
7	Гарантії при особливих умовах праці	Доплати за шкідливі умови, нічні зміни, понаднормову роботу	Доплати за шкідливі умови, нічні зміни, понаднормову роботу

Вплив виявлених відмінностей на пріоритетність джерел інформаційного забезпечення аудиту.

Виявлені відмінності та спільні риси систем оплати праці безпосередньо позначаються на тому, які джерела інформаційного забезпечення аудиту набувають визначального значення в кожному із секторів. Якщо для аудиту фонду оплати праці бюджетної установи ключовим зовнішнім джерелом

інформації стають нормативні акти Кабінету Міністрів України щодо Єдиної тарифної сітки, кошторис установи та дані казначейського обслуговування, що дозволяють перевірити відповідність нарахувань встановленим нормативам, то для аудиту фонду оплати праці підприємницької структури визначальної ваги набувають насамперед внутрішні документи - облікова політика щодо преміювання, положення про оплату праці, штатний розпис, а також зовнішня інформація про кон'юнктуру ринку праці та фінансові результати діяльності підприємства, оскільки саме вони формують економічне підґрунтя для оцінки обґрунтованості нарахувань.

Відповідно, аудитор, що перевіряє ефективність використання коштів на оплату праці бюджетної установи, повинен значною мірою спиратися на правовий і контрольний блоки інформаційного забезпечення - звіряючи фактичні нарахування з нормативно встановленими розрядами, коефіцієнтами та переліком дозволених виплат, тоді як при аудиті підприємницької структури зростає роль аналітичного блоку - оцінки зв'язку між динамікою фонду оплати праці, показниками продуктивності та фінансовими результатами діяльності. Таке диференційоване використання джерел інформаційного забезпечення дозволяє підвищити обґрунтованість аудиторського висновку та врахувати специфічні ризики, притаманні кожному із секторів.

Висновки. Інформаційне забезпечення аудиту використання коштів на оплату праці являє собою організовану сукупність документів, даних і відомостей із зовнішніх та внутрішніх джерел, структуровану за правовим, звітним, контрольним та аналітичним блоками. Встановлено, що склад і пріоритетність окремих джерел цього забезпечення не є уніфікованими, а суттєво залежать від організаційно-правового статусу суб'єкта аудиту. Порівняльний аналіз систем оплати праці бюджетних установ і підприємницьких структур виявив принципові відмінності за джерелом фінансування фонду оплати праці, ступенем державного регулювання, гнучкістю матеріального стимулювання, зв'язком із результатами діяльності, прозорістю виплат та чутливістю до кон'юнктури ринку праці, а також спільні риси, зумовлені єдиним

нормативно-правовим підґрунтям у частині мінімальних гарантій, структури заробітної плати, оподаткування та соціального страхування. Доведено, що ці відмінності визначають диференційований підхід до формування інформаційного забезпечення аудиту: для бюджетного сектору пріоритетними є правовий і контрольний блоки, для підприємницького — аналітичний блок інформації. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних рекомендацій щодо адаптації аналітичних процедур аудиту фонду оплати праці до специфіки кожного із секторів.

Література:

1. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль: “Економічна думка”, 1998. 196 с.

2. Базика С. К. Аудит ефективності як перспективна форма аудиту публічного сектору в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток № 1, 2016. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1267

3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр

Abstract. *The study reveals the content and structure of information support for the audit of labor remuneration fund expenditures as an organized set of documents, data, and information from external and internal sources, forming the evidence base for a substantiated audit judgment. The legal, reporting, control, and analytical blocks of audit information support are identified, and external sources (legislative acts, ISA, national accounting standards, IFRS, industry regulations, tax authority data) and internal sources (financial statements, accounting registers, primary documents, accounting policy, internal regulations) are systematized. It is substantiated that the composition and priority of particular sources of audit information support for the payroll fund significantly depend on the legal status of the economic entity. A comparative analysis reveals fundamental differences between budgetary institutions and enterprise structures in terms of the source of payroll fund financing, the degree of state regulation, the flexibility of material incentive systems, the link between remuneration and performance results, the level of transparency, and sensitivity to labor market conditions, as well as common features stemming from a unified legislative basis regarding minimum guarantees, taxation, and social insurance contributions. It is concluded that accounting for these differences is a necessary precondition for forming an adequate information base for audit in each of the sectors.*

Key words: *audit information support, performance audit, labor remuneration, payroll fund, budgetary institutions, enterprise structures, internal control, audit evidence.*

Статтю надіслано: 25.06.2026 р.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-066
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-066

УДК 364.3(477)

SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Kravets I.M./Кравець І. М.,
c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.
ORCID ID: 0000-0002-5543-6958
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
Khmelnytskyi, Heroiv Maidanu, 8, 29000
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Хмельницький, Героїв Майдану, 8, 29000

Анотація. *У статті досліджено соціальний захист населення як ключову складову соціальної політики держави та важливий інструмент забезпечення сталого розвитку України. Обґрунтовано актуальність проблеми в умовах воєнних викликів, зростання соціальної вразливості населення, потреби підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, сімей з дітьми та економічно активного населення. Метою статті є визначення ролі соціального захисту у досягненні Цілей сталого розвитку та окреслення пріоритетних напрямів його вдосконалення. Розкрито зв'язок соціального захисту з подоланням бідності, зменшенням нерівності, забезпеченням гідної праці, якісної освіти, гендерної рівності та розвитку людського капіталу. Здійснено аналіз сучасного стану соціальної захищеності населення, який засвідчив, що держава зберігає високий рівень бюджетної підтримки соціальної сфери, забезпечуючи фінансування пенсій, соціальних допомог, житлових субсидій, підтримки внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми, осіб з інвалідністю, ветеранів та інших категорій громадян. Констатовано, що зростання соціальних потреб, руйнування інфраструктури, демографічні виклики, кадровий дефіцит і нерівномірна доступність послуг у громадах потребують подальшого вдосконалення механізмів соціального захисту та посилення їх адресності. Визначено, що пріоритетними напрямами трансформації системи соціального захисту мають стати розвиток інклюзивного та безбар'єрного середовища, цифровізація соціальних послуг, надання допомоги за принципом реальної потреби, розширення соціальних послуг у громадах, підтримка зайнятості й професійної адаптації населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та інших соціально вразливих груп. Важливого значення набуває реформування пенсійної системи з урахуванням необхідності її фінансової стійкості та гарантування гідного рівня життя людей старшого віку. Основний внесок автора полягає в систематизації сучасних викликів соціального захисту та обґрунтуванні необхідності його трансформації від переважно пасивних виплат до адресної, інклюзивної й цифровізованої системи підтримки, орієнтованої на зайнятість, реабілітацію, професійну адаптацію та пенсійну стійкість. Зроблено висновок, що ефективний соціальний захист є передумовою соціальної стабільності, економічної самостійності громадян і сталого післявоєнного відновлення України.*

Ключові слова: *соціальний захист; сталий розвиток; соціальна політика; вразливі верстви населення; внутрішньо переміщені особи; ветерани; соціальні послуги.*

Вступ.

У сучасних умовах соціальний захист населення набуває особливого значення. Він є одним із визначальних чинників суспільної стабільності, безпеки та сталого розвитку держави. Повномасштабна війна, масові внутрішні переміщення, зростання кількості осіб, які потребують підтримки, посилення дисбалансу ринку праці та загострення демографічних проблем потребують переосмислення традиційних підходів до соціальної політики. Соціальний захист уже не може продовжувати функціонувати лише як система компенсаційних виплат. Сучасні виклики дедалі більше вимагають його трансформації у комплексний механізм підтримки людини, реалізації її прав та свобод, гідного соціального забезпечення, економічної активності та здатності до самореалізації.

Особливої гостроти проблема набуває в контексті досягнення Цілей сталого розвитку, що передбачає подолання бідності, зменшення нерівності, забезпечення гідної праці, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та інклюзивного середовища для всіх груп населення. Для України ці завдання поєднуються з потребою післявоєнного відновлення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, сімей з дітьми, людей похилого віку та економічно активного населення. Саме тому ключовим напрямом статті є аналіз соціального захисту як інструменту забезпечення сталого розвитку, а також визначення пріоритетів його трансформації в умовах сучасних викликів.

Метою статті є обґрунтування ролі соціального захисту населення у досягненні Цілей сталого розвитку та визначення сучасних напрямів удосконалення цієї системи з урахуванням потреб воєнного й післявоєнного періоду. У межах дослідження увагу зосереджено на взаємозв'язку соціального захисту з розвитком людського потенціалу, соціальною згуртованістю, зайнятістю, інклюзивністю, цифровізацією соціальних послуг та фінансовою стійкістю пенсійного забезпечення.

Виклад основного матеріалу.

Соціальний захист населення є ключовою складовою соціальної політики

держави. В класичному розумінні він передбачає формування комплексної системи державних заходів (правових, економічних, соціальних), яка орієнтована на матеріальне забезпечення, підтримку та захист громадян від соціальних ризиків (бідність, інвалідність, старість, безробіття). В межах соціальної держави система соціального захисту охоплює усіх без виключення громадян і гарантує гідний рівень життя, допомогу вразливим верствам та забезпечує соціальну стабільність у суспільстві. Соціальної захищеності потребують не тільки найбільш вразливі верстви населення, серед яких особи з інвалідністю, пенсіонери, люди похилого віку з потребою у соціальному обслуговуванні, внутрішньо переміщені особи, багатодітні та малозабезпечені сім'ї, діти-сироти, ветерани, молодь, яка ще перебуває на етапі свого становлення і потребує підтримки держави. Оскільки фінансове підґрунтя для соціальної підтримки та соціального забезпечення створюється в результаті функціонування економічної системи, сфери матеріального та нематеріального виробництва, надважливу роль відіграє соціальний захист економічно активного населення (зайнятого і безробітного) як основної продуктивної сили. Основними інструментами захисту економічно активного населення є загальнообов'язкове державне соціальне страхування, державні соціальні гарантії у напрямі регулювання соціально-трудових відносин, медичне забезпечення, соціальні послуги та допомоги. Це важливо з огляду ще і на включення в цю групу осіб з числа молоді, внутрішньо переміщених осіб, представників інших соціально вразливих груп, а також ветеранів. У такий спосіб соціальний захист, як частина соціальної політики держави, спрямований на підтримання матеріального добробуту та економічної самостійності, що створює передумови для самозахисту та розвитку людського потенціалу.

Соціальний захист населення на сучасному етапі трансформується відповідно до Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року [1] і спрямований на подолання бідності, забезпечення гендерної рівності, якісної освіти, умов для гідної праці та зменшення нерівності в Україні [2].

Так, державні соціальні програми орієнтовані на підтримку вразливих

верств населення та підвищення їх добробуту, що сприяє досягненню Цілі 1 - Подолання бідності.

Реформування системи охорони здоров'я, забезпечення доступу до якісних медичних послуг, пропаганда здорового способу життя, підвищення соціальних стандартів покликані покращити здоров'я населення та його добробут, що передбачає Ціль 3 – Міцне здоров'я.

Модернізація освітньої інфраструктури, забезпечення її доступності для усіх учасників освітнього процесу, використання різноманітних форм навчання та розвитку інклюзивного освіти [3] мають на меті забезпечення доступу до всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх, що декларує Ціль 4 Якісна освіта.

Розширення прав та можливостей жінок через удосконалення законодавчої бази, впровадження гендерних квот у виборчому кодексі, гендерної експертизи проектів [4], розвиток сімейного законодавства є інструментами реалізації Цілі 5 - Гендерна рівність.

Удосконалення гарантій у сфері праці та зайнятості, розвиток законодавства щодо сприяння зайнятості та боротьби з безробіттям, запровадження заходів у напрямі регулювання соціально-трудових відносин, страхування від соціальних ризиків орієнтовані на забезпечення економічного зростання, що відповідає Цілі 8 Гідна праця та економічне зростання.

Розвиток соціальної інфраструктури для населення різних вікових категорій, зокрема для дітей та молоді, яка покращує умови їх життя, духовний та фізичний розвиток, веде до повнішого задоволення соціальних потреб, сприяє досягненню Цілі 9 Соціальна інфраструктура.

Запобігання проявам дискримінації в суспільстві, забезпечення доступності послуг соціальної сфери, проведення політики оплати праці на засадах рівності та справедливості тощо передбачає наближення до досягнення Цілі 10 - Зменшення нерівності [5].

В умовах війни пріоритетними заходами соціального захисту є підтримка внутрішньо переміщених осіб, надання грошової допомоги, забезпечення

житлом та дієвості соціальних стандартів. Наразі актуальними є надання екстреної психосоціальної допомоги, забезпечення базових потреб (притулків, харчування) та цифровізація соціальних послуг для їх доступності. Ключовими викликами у сфері соціального захисту є підтримка ветеранів та їхніх родин, зокрема відновлення здоров'я; фізична та психологічна реабілітація; допомога у забезпеченні житлом; сприяння працевлаштуванню та професійному перенавчанню; доступ до протезування; переобладнання житла й робочих місць відповідно до потреб осіб з інвалідністю; соціальна підтримка, включаючи надання якісних соціальних послуг; стимулювання та розвиток ветеранського підприємництва [6].

Аналіз сучасного стану соціальної захищеності населення в Україні свідчить про те, що в умовах повномасштабної війни соціальна політика держави виконує не лише компенсаційну, а й стабілізаційну функцію. Її головним завданням є збереження мінімально необхідного рівня добробуту громадян, підтримка осіб і сімей, які втратили житло, роботу або джерела доходу, а також забезпечення безперебійності у соціальних виплатах (пенсій, допомог, житлових субсидій). За даними Міністерства фінансів України, у бюджеті 2026 року видатки на соціальну підтримку та соціальний захист залишаються другими за величиною після видатків на безпеку й оборону, що підтверджує пріоритетність цього напряму державної політики.

Основними показниками соціальної захищеності є обсяги державного фінансування соціальних виплат та доступність соціальних послуг. Загальний обсяг видатків Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України на соціальну підтримку громадян у 2026 році становить 468,5 млрд грн, що на 47,6 млрд грн більше, ніж у 2025 році. Загальна сума видатків на соціальні виплати і допомоги становить 133,5 млрд грн, зберігається значна підтримка домогосподарств через житлові субсидії та пільги, на які передбачено 42,3 млрд грн для 2,7 млн домогосподарств.

Окремого значення набуває підтримка внутрішньо переміщених осіб, яка залишається одним із найбільш чутливих напрямів соціальної політики. У

бюджеті 2026 року на підтримку ВПО передбачено близько 48,4 млрд грн, включаючи допомогу на проживання та заходи, спрямовані на інтеграцію переселенців у громади. Державою виділено 2,4 млрд грн (на 0,8 млрд грн більше попереднього 2025 року) на надання загальнонаціональних соціальних послуг (Центри життєстійкості, доглядові послуги та притулок для ВПО, підтримане проживання "гроші ходять за людиною").

У соціальному захисті населення важливу роль відіграє підтримка осіб з інвалідністю. З цією метою виділено 9,9 млрд грн, що на 3,2 млрд грн більше, порівняно з 2025 роком. Кошти спрямовуються для забезпечення повної потреби у протезуванні та в отриманні допоміжних засобів реабілітації. У 2026 році продовжиться фінансування програм і заходів із оздоровлення та відпочинку дітей різних категорій, розвитку сімейних форм виховання тощо, на що заплановано 1,6 млрд гривень [7].

На соціальну підтримку сімей з дітьми передбачаються видатки у розмірі 52,7 млрд грн, зокрема 24,5 млрд грн спрямовується демографічну підтримку через запуск нових програм: одноразова виплата при народженні дитини – 50 000 грн; щомісячна допомога для догляду за дитиною до однорічного віку – 7 000 грн; щомісячна допомога для догляду за дитиною від року до трирічного віку «єЯсла» при виході батьків на роботу – 8000 грн; надання одноразової грошової допомоги учням перших класів «Пакунок школяра» – 5000 грн та інші [8].

Водночас слід відмітити, що сучасна модель соціального захисту поступово зміщується від суто утриманської позиції до паралельного створення умов для самозабезпечення людей: працевлаштування, доступу до житлових програм, професійної адаптації та участі в економічному житті громад. Такий підхід є важливим для зниження довготривалої залежності від соціальних виплат і підвищення соціальної стійкості населення.

Важливим напрямом посилення соціальної захищеності є реформування механізмів надання допомоги за принципом адресності та реальної потреби. З 2025 року відбувається передача функцій із призначення й виплати значної частини державних соціальних допомог, компенсацій і пільг до органів

Пенсійного фонду України, що має сприяти уніфікації адміністрування, підвищенню прозорості та спрощенню доступу громадян до соціальної підтримки. Паралельно розвивається соціальний веб-портал електронних послуг, через який громадяни можуть звертатися за соціальними послугами онлайн, відстежувати статус звернення та взаємодіяти з надавачами послуг. Це свідчить про поступовий перехід до цифрової, більш персоналізованої моделі соціального захисту.

Водночас рівень соціальної захищеності населення залишається неоднорідним. Найбільш уразливими є внутрішньо переміщені особи, малозабезпечені сім'ї, особи з інвалідністю, ветерани та члени їхніх сімей, діти, люди старшого віку, а також громадяни, які втратили роботу або стабільні доходи через війну. Основними проблемами залишаються недостатній рівень частини соціальних стандартів порівняно з фактичними витратами домогосподарств, нерівномірна доступність соціальних послуг у громадах, кадровий дефіцит у соціальній сфері, руйнування інфраструктури, зростання потреб у реабілітації, психологічній підтримці, догляді та довгостроковому супроводі. Це зумовлює необхідність подальшого посилення адресності допомоги, розвитку соціальних послуг у громадах, міжвідомчої координації та орієнтації соціальної політики на відновлення самостійності людини.

Отже, сучасний стан соціальної захищеності населення в Україні характеризується поєднанням значного бюджетного навантаження, зростання соціальних потреб і поступового переходу до нової моделі підтримки, заснованої на адресності, цифровізації, розвитку соціальних послуг і стимулюванні економічної активності громадян. Ефективність цієї моделі залежатиме від здатності держави не лише своєчасно фінансувати соціальні виплати, а й створювати умови для соціальної інтеграції, зайнятості, реабілітації та відновлення людського потенціалу.

Соціальний захист в Україні задля забезпечення сталого розвитку має фокусуватися на розбудові інклюзивного середовища, що дозволить громадянам адаптуватися до криз та зберігати економічну самостійність; трансформації

системи від виключно пасивних соціальних виплат до стимулювання зайнятості; забезпеченні стійкості пенсійних фондів тощо.

Інклюзивність та доступність соціального захисту передбачає забезпечення рівних прав, можливостей доступу до соціальних послуг та виплат для всіх категорій громадян, незалежно від їхнього віку, стану здоров'я (фізичного чи ментального) чи соціального статусу. Йдеться про перехід до створення безбар'єрного середовища та забезпечення якісних соціальних послуг, включаючи психологічну підтримку та медичну реабілітацію; надання соціальних послуг безпосередньо в громаді для осіб з інвалідністю та літніх людей.

Соціальна підтримка осіб з інвалідністю залишається одним із пріоритетних напрямів державної соціальної політики України, оскільки кількість осіб з інвалідністю продовжує зростати і насамперед, внаслідок повномасштабної збройної агресії. Ця безпрецедентна гуманітарна ситуація ставить перед системою соціального захисту якісно нові виклики: необхідність одночасного обслуговування зростаючого контингенту осіб з інвалідністю, адаптації до руйнування інфраструктури та забезпечення безперервності надання послуг в умовах активних бойових дій. Діяльність держави у напрямі формування соціальної захищеності осіб з інвалідністю полягає у: виявленні, усуненні перепон і бар'єрів, що перешкоджають забезпеченню прав і задоволенню потреб, у тому числі стосовно доступу до об'єктів громадського та цивільного призначення, благоустрою, транспортної інфраструктури, дорожнього сервісу, транспорту, інформації та зв'язку, а також з урахуванням індивідуальних можливостей, здібностей та інтересів - до освіти, праці, культури, фізичної культури і спорту; охороні здоров'я; соціальному забезпеченні; забезпеченні виконання індивідуальної програми реабілітації осіб з інвалідністю; наданні пристосованого житла; сприянні громадській діяльності.

Соціальний захист осіб з інвалідністю є складовою діяльності держави щодо забезпечення прав і можливостей осіб з інвалідністю нарівні з іншими громадянами та полягає у наданні пенсії, державної допомоги, компенсаційних

та інших виплат, пільг, соціальних послуг, здійсненні реабілітаційних заходів, встановленні опіки (піклування) або забезпеченні стороннього догляду. Важливу роль відіграє у цьому контексті цифровізація послуг, тобто спрощення доступу до отримання послуг через онлайн-платформи (наприклад, через портал Дія) при одночасному забезпеченні офлайн можливостей для людей, які не володіють цифровими навичками.

Дотримання принципу забезпечення адресності допомоги дозволить оптимізувати державні виплати для підтримки найбільш вразливих верств населення з урахуванням їхньої реальної потреби.

Будь яка економіка буде ефективною та соціально орієнтованою якщо держава сприяє зростанню зайнятості населення. Сьогодні в Україні спостерігається дефіцит кадрів та одночасно зберігається високий рівень безробіття, для подолання яких необхідні активні програми працевлаштування та перекваліфікації. Вони допомагають адаптувати навички фахівців до вимог сучасної економіки, підтримують ветеранів та вразливі групи населення, а також стимулюють бізнес до інвестицій у власний персонал. Критично важливою складовою національної стратегії відновлення після війни та формування сталого ринку праці є удосконалення системи перекваліфікації ветеранів в Україні [9]. Новим етапом у розвитку системи професійної адаптації ветеранів і ветеранок є ухвалення Кабінетом Міністрів України розробленої Міністерством у справах ветеранів Концепції Державної цільової програми “Ветеран. Робота” на 2026–2027 роки, яка стане важливим інструментом у формуванні соціальної захищеності цієї категорії громадян через розвиток державної політики зайнятості та професійної адаптації [10].

Трансформація ринку праці у післявоєнний період вимагає переходу від політики простого відновлення робочих місць до формування якісних умов зайнятості з метою забезпечення підвищення продуктивності праці [11].

З метою гарантування гідного рівня життя у старості та зниження навантаження на солідарну систему слід впроваджувати елементи накопичувального пенсійного забезпечення, що дозволить сформувати

фінансову стійкість пенсійної системи. Необхідність реформування інститутів пенсійного страхування в Україні зумовлена демографічними та економічними проблемами пенсійної системи [12].

Висновки.

Соціальний захист населення безпосередньо впливає на подолання бідності, зменшення нерівності, розвиток людського капіталу, що у свою чергу створює фундамент для досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року. Він має на меті забезпечення гідного рівня життя, зниження соціальної напруги, захист як вразливих верств, так і економічно активного населення, економічного зростання на засадах інклюзивності, що відповідає принципам соціальної держави. В умовах повномасштабної війни його значення істотно зростає, оскільки система соціального захисту виконує одночасно компенсаційну, підтримувальну, інтеграційну та стабілізаційну функції, які спрямовані на забезпечення мінімально необхідного рівня добробуту громадян і підтримку найбільш уразливих груп населення. Вимогою сьогодення є спрямування зусиль у напрямі формування такої моделі соціального захисту, яка гармонійно поєднуватиме державну підтримку громадян, розвиток людського капіталу, активну зайнятість, інклюзивність і довгострокові цілі післявоєнного відновлення України.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов’язані з поглибленим аналізом ефективності чинних соціальних програм, оцінюванням їхнього впливу на формування захищеності громадян через подолання бідності, зростання зайнятості, соціальної інтеграції, якості життя різних груп населення, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку в Україні.

Література:

1. 17 Цілей сталого розвитку. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

3. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 7 червня 2024 р. № 527-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text

4. Рівні права чоловіків та жінок. URL: https://centraljust.gov.ua/news/info/rivni-prava-cholovikiv-ta-jinok

5. Скорочення нерівності: URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/10/

6. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів війни обговорено під час круглого столу: "Ветеранська політика - пріоритет держави". URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html

7. Соціальний захист і підтримка громадян: ключові показники бюджету-2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/sotsialnii_zakhist_i_pidtrimka_gromadian_kliuchovi_pokazniki_biudzhetu-2026-5481

8. Верховна Рада ухвалила Державний бюджет України на 2026 рік: соціальна складова є однією з ключових. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-derzhavnyy-byudzhet-ukrayiny-na-2026-rik:-sotsialna-skladova-ye-odniyeyu-z-klyuchovykh

9. Котенко С. І. & Богдан Е. І. (2025) Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. *Економіка та суспільство.* Випуск 78. URL: https:// doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25

10. Про схвалення Концепції Державної цільової програми "Ветеран. Робота" на 2026-2027 роки. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 23 жовтня 2025 р. № 1163-р, м. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80#Text

11. Шубала, І., & Савчук, О. (2025). Стимулювання продуктивної зайнятості населення в контексті повоєнного економічного відновлення. *Економіка та*

суспільство, (78). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-4

12. Познякова О., & Соляник В. (2021). Фінансова стійкість пенсійної системи в Україні. *Економічний простір*, (175), 48-51. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-9

References.

1. 17 Tsilei staloho rozvytku. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/
2. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text
3. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii rozvytku inkliuzyvnoho navchannia na period do 2029 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii na 2024-2026 roky. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 chervnia 2024 r. № 527-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text
4. Rivni prava cholovikiv ta zhinok. URL: https://centraljust.gov.ua/news/info/rivni-prava-cholovikiv-ta-jinok
5. Skorochennia nerivnosti: URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/10/
6. Kliuchovi vyklyky u sferi sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny obhovoreno pid chas kruhloho stolu: "Veteranska polityka - priorytet derzhavy". URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html
7. Sotsialnyi zakhyst i pidtrymka hromadian: kliuchovi pokaznyky biudzhetu-2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/sotsialnii_zakhist_i_pidtrimka_gromadian_kliuchovi_pokazniki_biudzhetu-2026-5481
8. Verkhovna Rada ukhvalyla Derzhavnyi biudzhet Ukrainy na 2026 rik: sotsialna skladova ye odniieiu z kliuchovykh. Ministerstvo sotsialnoi polityky, simi ta yednosti Ukrainy. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-derzhavnyy-byudzhet-ukrayiny-na-2026-rik:-sotsialna-skladova-ye-odniyeyu-z-klyuchovykh
9. Kotenko S. I. & Bohdan E. I. (2025) Intehratsiia zakhysnykiv u rynok pratsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vypusk 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25
10. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy “Veteran. Robota” na 2026-2027 roky. Kabinet Ministriv Ukrainy. Rozporiadzhennia vid 23 zhovtnia 2025 r. № 1163-r, m. Kyiv. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80#Text
11. Shubala, I., & Savchuk, O. (2025). Stymuliuvannia produktyvnoi zainiatosti naselennia v konteksti povoiennoho ekonomichnoho vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-4
12. Pozniakova O., & Solianyk V. (2021). Finansova stiikist pensiinoi systemy v Ukraini. *Ekonomichnyi prostir*, (175), 48-51. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-9

Abstract. *This article examines social protection of the population as a key component of the state’s social policy and an important tool for ensuring Ukraine’s sustainable development. The relevance of this issue is substantiated in the context of military challenges, growing social vulnerability of the population, and the need to support internally displaced persons, veterans, people with disabilities, families with children, and the economically active population. An analysis of the main indicators of the population’s social security is presented.*

The purpose of this article is to define the role of social protection in achieving the Sustainable Development Goals, analyze the state of social protection for the population in Ukraine, and outline priority areas for its improvement.

The article explores the link between social protection and poverty reduction, the reduction of inequality, the promotion of decent work, gender equality, and the development of human capital.

An analysis of the current state of social protection for the population has shown that the government maintains a high level of budgetary support for the social sector, providing funding for pensions, social assistance, housing subsidies, and support for internally displaced persons, families with children, people with disabilities, veterans, and other categories of citizens.

At the same time, growing social needs, the destruction of infrastructure, demographic challenges, a shortage of personnel, and uneven access to services in communities call for further improvements to social protection mechanisms and a greater focus on targeting these mechanisms to those in need.

It has been argued that the priority areas for transforming the social protection system should include the development of an inclusive and barrier-free environment, the digitization of social services, the provision of assistance based on actual need, the expansion of social services in communities, and support for employment and vocational adaptation among the population, particularly veterans, internally displaced persons, youth, and other socially vulnerable groups.

Reforming the pension system is also of great importance, given the need to ensure its financial sustainability and to guarantee a decent standard of living for older people.

Keywords: *social protection; sustainable development; social policy; vulnerable groups; internally displaced persons; veterans; social services.*

Статтю надіслано: 24.06.2026 р.

© Кравець І. М.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-067
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-067

УДК 332.146.2:338.48:657.4

DEVELOPMENT OF LOCAL ECONOMIES AND COMMUNITY RESILIENCE THROUGH SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC RESOURCES (ON THE EXAMPLE OF THE HOSHCHA TERRITORIAL COMMUNITY)

Danylyshyn B.M. / Данилишин Б.М.
d.e.s., prof., Academician of NAS of Ukraine / д.е.н., проф., академік НАН України
Head of the Department of Regional Studies and Tourism /
завідувач кафедри регіоналістики і туризму
ORCID: 0000-0002-4058-1191
Pylypiv V.V. / Пилипів В.В.
d.e.s., prof. / д.е.н., проф.
ORCID: 0000-0002-5887-3897
Shevchuk O.A. / Шевчук О.А.
d.e.s., prof. / д.е.н., проф.
Professor of the Department of Regional Studies and Tourism, Deputy Head of the Department /
професор кафедри регіоналістики і туризму, заступник завідувача кафедри
ORCID: 0000-0002-3206-6966
Obykhod H.O. / Обиход Г.О.
d.e.s., assoc. prof. / д.е.н., доц.
ORCID: 0000-0002-3201-6803
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Peremohy Ave., 54/1, 03057
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, просп. Перемоги, 54/1, 03057

Abstract. *The article is devoted to the actualization of the resilience concept for territories and communities in the context of socio-ecological-economic development. It has been established that resilience implies the ability of a system to adapt to changes, maintain its functionality, and restore stability after disturbances. Therefore, resilience is an important prerequisite for the sustainable development of local economies based on the efficient use of socio-ecological-economic resources of territorial communities. This issue becomes particularly relevant under conditions of rapid transformations and risks, especially in the context of post-war recovery and reconstruction of local territories.*

It is proved that the resilience of territorial communities should ensure a socio-ecological-economic balance that promotes sustainable development, environmental sustainability, and economic self-sufficiency. It is substantiated that contemporary approaches to local economic management, often based on linear models, do not always take into account the complexity of interactions among various development factors at different levels (local, regional, and national). This may limit the effectiveness of managing community resources and hinder resilient recovery and long-term local economic growth. The search for new models integrating environmental security, social cohesion, and economic development is considered a promising direction for enhancing community resilience and ensuring sustainable local development.

Keywords: *local economy, community resilience, sustainable development, socio-ecological-economic sustainability, environmental risks, socio-ecological-economic resources, territorial community, local development.*

Introduction

In the post-war period, it will be extremely important for Ukraine to take into account the resilience potential of territories and communities in all spheres of economic activity. The development of local economies based on the effective use of socio-ecological-economic resources is becoming one of the key factors in strengthening the sustainability and self-sufficiency of territorial communities.

Many leading Ukrainian scholars and researchers have already addressed issues related to economic and other dimensions of resilience [1]. Most foreign empirical studies, such as those by C. Davies [2], have long examined regional resilience and its role in ensuring sustainable territorial and community development. Since the 2010s, the concept of resilience has increasingly been incorporated into strategic documents of international organizations as a new framework for ensuring sustainable territorial development. In particular, resilience has been highlighted in the UN Sustainable Development Goals 2030, the 2015 Paris Climate Agreement, and NATO strategic documents. The term is used to denote a new approach to strengthening the sustainability of national and local economies in an era characterized by complexity, nonlinearity, and radical uncertainty.

At the same time, a considerable body of research emphasizes the spatial dimension of resilience, focusing on communities and their resource potential, where the principle of enhancing the ability of populations and socio-economic systems to cope with shocks, stresses, losses, and damages in the process of economic activity is implemented [3]. Alongside empirical studies, increasing attention is being paid to the development and implementation of strategies and action plans aimed at achieving resilience through both direct and indirect instruments affecting resources and territorial systems [4].

Presentation of the main research material.

The main resource potential of the Hoshcha Territorial Community is represented by its land resources, which constitute the foundation for local economic development. The total area of the community's land fund amounts to 46.45 thousand hectares, of which 39.51 thousand hectares (85.05%) are agricultural lands, including 32.58

thousand hectares of arable land (70.13% of the community's territory). A significant share of productive agricultural land, predominantly represented by grey podzolized soils and chernozems, forms a strong agricultural potential and creates favorable conditions for the development of agriculture, processing industries, and small entrepreneurship. At the same time, the high degree of land cultivation requires the implementation of sustainable land-use principles as an important component of enhancing community resilience.

Important socio-ecological-economic resources of the community also include its natural, recreational, and human potential. Forest lands occupy 3.98 thousand hectares (8.57% of the community's territory), water bodies cover 1.12 thousand hectares (2.42%), and the population as of 2025 amounts to 22,755 inhabitants, of whom 75% reside in rural areas. The availability of natural, historical-cultural, and recreational resources creates opportunities for diversifying the local economy and promoting recreational activities and tourism development.

The social infrastructure of the community is characterized by a sufficient level of development and includes 32 healthcare institutions, 47 cultural and library institutions, developed sports infrastructure, a Center for Administrative Services Provision, as well as more than 270 small business entities operating in trade and services. A detailed description of the natural-resource, socio-economic potential, and infrastructure provision of the community is presented in the Development Strategy of the Hoshcha Territorial Community [5].

Thus, the Hoshcha Territorial Community is characterized by a relatively high level of provision with natural, social, and infrastructural resources, creating favorable preconditions for local economic development and enhancing territorial resilience. At the same time, further sustainable development of the community requires infrastructure modernization, more efficient utilization of the available resource potential, and expanded opportunities for the diversification of economic activities.

To assess the level of resilience of the Hoshcha Territorial Community, it is advisable to construct an integrated general resilience index based on a system of social, environmental, and economic development indicators. The application of an

integrated approach makes it possible to comprehensively assess the community's capacity to adapt to external and internal challenges, maintain the stability of its functioning, and ensure sustainable development under conditions of uncertainty.

For the calculation of the general resilience index, a statistical database is compiled using available official information sources. These sources include official statistical observations of the State Statistics Service of Ukraine [6], official data provided by local self-government bodies and strategic documents of the Hoshcha Territorial Community [5], data from state registers and open data resources of central executive authorities [6-7], as well as analytical materials of international organizations and international technical assistance projects. The compiled database comprises a system of social, environmental, and economic indicators characterizing the community's resource potential, the level of social infrastructure development, the state of the natural environment, economic activity, infrastructure provision, and other components that determine the resilience level of the territorial community. To assess the financial support of community resilience, it is advisable to analyze the dynamics of the financial self-sufficiency coefficient over time. This indicator characterizes the share of the community's own revenues in the total volume of its revenues and reflects the degree of dependence of the local budget on intergovernmental transfers. Own revenues include tax revenues, non-tax revenues, and revenues from capital transactions. The higher the value of this indicator, the greater the financial autonomy of the community, as well as its capacity to independently perform its functions, implement socio-economic development measures, and respond promptly to external challenges.

Analyzing the dynamics of the financial self-sufficiency coefficient over the years makes it possible to identify trends in strengthening or weakening the community's financial capacity, assess the effectiveness of budgetary policy, and determine the level of financial sustainability as one of the key components of the overall resilience of the territorial community [11-12]. The statistical database for assessing community resilience was compiled using official and publicly available information sources. The main sources of data include official statistics of the State Statistics Service of Ukraine,

strategic and reporting documents of the Hoshcha Territorial Community, state registers, and open data provided by central and local authorities. The use of official data ensures the reliability, comparability, and objectivity of the research results.

The analysis of the financial capacity of the Hoshcha Settlement Territorial Community for 2022–2025 indicates a positive trend in strengthening its financial sustainability. During the study period, total budget revenues increased from UAH 216,02 million in 2022 to UAH 361,32 million in 2025, representing an increase of 67,3%. At the same time, the volume of own budget revenues increased from UAH 127,61 million to UAH 222,11 million, or by 74,0%, which demonstrates the growing financial autonomy of the community. Tax revenues remained the main source of budget revenues, increasing by 61,3% over the analyzed period. Non-tax revenues and revenues from capital transactions also showed significant growth (Table 1).

Table 1. Dynamics of the Financial Capacity of the Hoshcha Settlement Territorial Community in 2022–2025

Indicator	2022	2023	2024	2025	2025/2022, %
Total revenues, UAH million	216,02	263,68	291,25	361,32	167,3
Total expenditures, UAH million	214,34	259,31	284,15	354,27	165,3
Tax revenues, UAH million	118,63	142,10	150,54	191,41	161,3
Non-tax revenues, UAH million	7,90	15,74	15,71	23,77	300,9
Revenues from capital transactions, UAH million	1,08	3,35	23,42	6,93	640,4
Official transfers, UAH million	88,40	102,48	101,58	139,21	157,5
Own budget revenues, UAH million	127,61	161,20	189,67	222,11	174,0
Share of own revenues in the budget structure, %	59,08	61,13	65,12	61,47	+2,39 p.p.
Share of transfers in total revenues, %	40,92	38,87	34,88	38,53	–2,39 p.p.
Budget surplus (+), UAH million	1,68	4,37	7,09	7,05	420,2
Financial self-sufficiency coefficient	0,591	0,611	0,651	0,615	+4,1

Source: Own study on the basis of State Statistics Service of Ukraine data

According to the adopted interpretation scale, a financial self-sufficiency coefficient exceeding 0,75 indicates a high level of financial autonomy, values ranging from 0,50 to 0,75 correspond to a sufficient level, values between 0,25 and 0,50 indicate a moderate level, whereas values below 0,25 reflect a low level of financial self-sufficiency. During the entire study period, the Hoshcha Territorial Community

demonstrated a sufficient level of financial self-sufficiency, as the coefficient varied from 0,591 to 0,651. The highest value was recorded in 2024 (0,651), indicating the strongest level of financial autonomy and the greatest capacity of the community to independently finance its socio-economic development initiatives.

The share of own revenues in the budget structure increased from 59,08% in 2022 to 61,47% in 2025, while the share of official transfers decreased from 40,92% to 38,53%. These trends indicate a gradual reduction in the dependence of the local budget on intergovernmental transfers. Throughout the analyzed period, the community maintained a budget surplus, which increased more than fourfold compared to 2022. The financial self-sufficiency coefficient ranged from 0,591 to 0,651 during 2022–2025, corresponding to a sufficient level of financial self-sufficiency according to the adopted evaluation scale. The highest value of the coefficient was recorded in 2024 (0,651), indicating the highest level of financial autonomy during the study period. Overall, the obtained results confirm a sufficient level of financial resilience of the Hoshcha Territorial Community and its capacity to ensure sustainable socio-economic development.

The financial self-sufficiency coefficient was calculated using generally accepted methodological approaches based on the ratio of the community's own revenues (tax revenues, non-tax revenues, and revenues from capital transactions) to total budget revenues. The methodological basis for the assessment relies on conventional approaches to evaluating the financial capacity and fiscal sustainability of territorial communities proposed in the scientific literature [8-9].

The analysis of the expenditure structure of the Hoshcha Settlement Territorial Community budget in 2022–2025 indicates the preservation of a socially oriented model of territorial development. Throughout the study period, the largest share of budgetary resources was allocated to the education sector. Although the share of education expenditures decreased from 62,24% in 2022 to 54,42% in 2025, their absolute amount increased by UAH 59,4 million, indicating a growing investment in human capital. At the same time, the share of expenditures on general public functions increased significantly, from 13,40% in 2022 to 23,55% in 2025. This increase can be

explained by the need to strengthen the managerial capacity of the community and adapt the local governance system to the conditions of martial law.

A positive trend is observed in the growth of expenditures on housing and communal services (from 3,89% to 4,26%), healthcare (from 3,78% to 4,22%), and environmental protection measures (from 0,05% to 0,13%). However, the share of environmental expenditures remains extremely low, which may constrain the development of the community's environmental resilience. Expenditures on public order and security decreased from 2,42% to 1,29%, while financing of economic activities declined from 2,66% to 1,76%. This indicates a reallocation of budgetary resources towards supporting basic social functions and administrative governance (Figure 1).

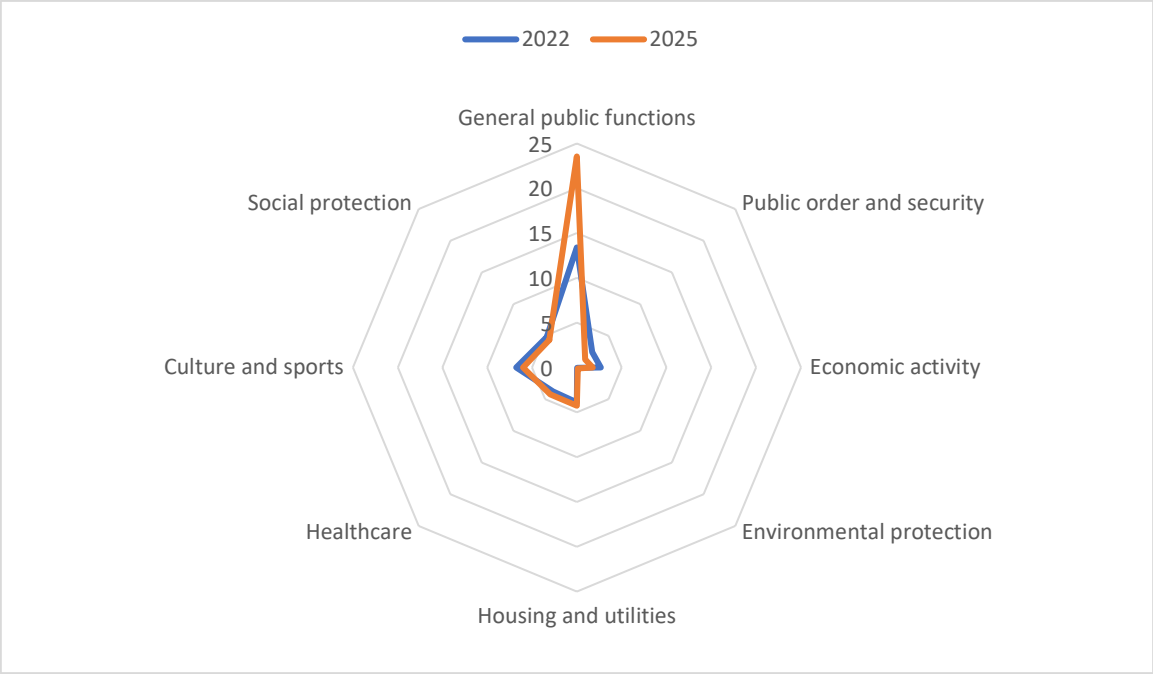


Figure 1. Comparative Structure of Budget Expenditures of the Hoshcha Territorial Community in 2022 and 2025 *(Source: [6-7])*

Overall, the expenditure structure characterizes the Hoshcha community as one that ensures an adequate level of social and managerial resilience. At the same time, strengthening comprehensive territorial resilience requires increased financing of environmental measures, economic development, security infrastructure, and energy efficiency projects. These areas may become key drivers for ensuring the long-term

sustainable development of the community [10]. In assessing the resilience of the Hoshcha Settlement Territorial Community, three key dimensions are considered: economic, environmental, and social resilience. Overall, it can be concluded that the community invests sufficiently in strengthening its own resilience; however, these investments remain uneven across different dimensions. Social resilience is assessed as high, since more than half of total budget expenditures are consistently allocated to education, healthcare, culture, and social protection. Managerial resilience has strengthened due to the increased share of expenditures on general public functions. Infrastructure resilience remains at an adequate level as a result of increased financing of housing and communal services.

At the same time, environmental resilience remains relatively weak, as the share of environmental expenditures does not exceed 0,13% of total budget expenditures. Economic and security resilience require further enhancement because of the comparatively low shares of expenditures allocated to these areas. Therefore, it can be argued that the Hoshcha community demonstrates a sufficient level of financial and social resilience. However, achieving comprehensive and sustainable territorial development requires intensifying investments in environmental, economic, and security-related components of resilience [4].

The Hoshcha Territorial Community possesses significant potential for the development of tourism business and related services. The availability of valuable natural and recreational resources, favorable conditions for the development of green tourism, a strategically advantageous geographical location along the M06 Kyiv–Chop highway, and the presence of promising investment sites create substantial opportunities for the expansion of tourism activities within the community. Particular prospects are associated with the development of rural, ecological, cycling, hiking, and culinary tourism, as well as with the promotion of local craft production and agri-food initiatives. The implementation of joint tourism projects in cooperation with neighboring communities, supported by international technical assistance, grant funding, and green investments, may significantly increase the attractiveness and competitiveness of the territory [5].

At the same time, the tourism sector of the Hoshcha Territorial Community remains insufficiently developed. In particular, the community lacks adequate accommodation facilities and a well-established hospitality infrastructure. Another limitation is the absence of systematic statistical monitoring of key tourism indicators, such as the number of tourists, the number of tourism enterprises, revenues from the tourist tax, the number of rural green tourism homesteads, and the number of accommodation establishments. The lack of such statistical information significantly constrains the possibility of conducting a comprehensive assessment of tourism development and its contribution to local economic resilience [4].

Under these conditions, the assessment of future tourism development in the community should be based on a scenario approach. Scenario forecasting makes it possible to evaluate potential trajectories of tourism sector development under different assumptions regarding investment inflows, infrastructure modernization, intermunicipal cooperation, and changes in demand for ecological, rural, and gastronomic tourism services. Moreover, the Community Development Strategy explicitly recognizes tourism development as one of the strategic priorities for strengthening the community's resilience [11]. The strategy emphasizes that the expansion of tourism activities, diversification of tourism products, and enhancement of tourism infrastructure will contribute to increasing local economic sustainability, improving employment opportunities, broadening the local revenue base, and enhancing the adaptive capacity of the community to external challenges. The expansion of tourism entrepreneurship and related service sectors can become an important driver of local economic development by stimulating business activity, creating new jobs, diversifying sources of local budget revenues, and increasing investment attractiveness. Therefore, tourism development should be considered not only as a source of economic growth but also as a strategic instrument for enhancing the long-term resilience and sustainable development of the Hoshcha Territorial Community.

Conclusions.

The conducted study demonstrates that the Hoshcha Territorial Community

possesses significant socio-ecological and economic potential, which forms the basis for the development of the local economy and the strengthening of territorial resilience. It has been established that the key resources of the community include agricultural land resources, natural and recreational assets, human capital, as well as a developed social and infrastructural network. The availability of these resources creates prerequisites for the diversification of economic activity, the development of small entrepreneurship, agro-processing, recreation, and tourism.

The study substantiates the feasibility of applying an integrated approach to assessing community resilience based on a system of social, environmental, and economic indicators. The analysis of the financial component has confirmed a sufficient level of financial self-sufficiency of the Hoshcha Territorial Community during 2022–2025, which indicates a gradual strengthening of its financial capacity and its ability to ensure the implementation of local development measures under conditions of external challenges and uncertainty. At the same time, in order to enhance the community's resilience, further implementation of sustainable natural resource management principles is required, along with modernization of social and engineering infrastructure, strengthening of environmental safety, expansion of economic diversification, and more active utilization of local resource potential. An important direction also remains the integration of security, environmental, and socio-economic aspects into the strategic planning process of community development.

Prospects for further research include the development and testing of an integrated resilience index for territorial communities, the assessment of the impact of individual socio-ecological and economic factors on territorial resilience levels, as well as comparative analysis of resilience across different types of communities in order to substantiate effective mechanisms for strengthening local economies in the context of post-war recovery.

References:

1. Pirozhkov S., Bozhok Y., Khamitov N. (n.d.) Rezylientnist: Stratehiya vyzhyvannya v umovakh hibridnykh zahroz [Resilience: The Survival Strategy in the

Context of Hybrid Threats]. Ukrinform. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html (accessed June 25, 2026).

2. Davies S. (2011). Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries. Camb J Reg Econ Soc, 4(3), 369–382.

3. Cherevatskyi D. Y. (2023). Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [Resilience of the Economy and the Economy of Resilience]. Ekonomika promyslovosti, No 1, 31–39. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031 (in Ukrainian)

4. Instytutsiini instrumenty efektyvnoho pryrodokorystuvannya: monohrafiya [Institutional Tools for Effective Environmental Management: Monograph] / za nauk. red. ak. NAN Ukrainy E. M. Libanovoi. (2024). Kyiv: Instytut demohrafii ta problemm yakosti zhyttya Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy, 186 s. (in Ukrainian)

5. Hoshcha Settlement Council. (2024). Strategy for the development of the Hoshcha territorial community until 2027. https://hoshcha-rada.gov.ua/images/2024/46/rish/стратегія.pdf (accessed June 25, 2026).

6. OpenBudget. (2025). Local budget indicators for 2025. https://openbudget.gov.ua/local-budget/1755400000/info/indicators?year=2025&month=12 (accessed June 25, 2026).

7. Decentralization of Power in Ukraine. (2026). Local budget finance dashboard. https://decentralization.gov.ua/finance/dashboard (accessed June 25, 2026).

8. Pasichnyi M. D., Obukhov R. O. Financial Capacity of Territorial Communities in the Context of Ensuring Socio-Economic Development. Business Inform. 2024. No. 4. P. 221–229. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-221-229.

9. Kaziuk Ya. M., Ventsel V. T. Financial Capacity of Territorial Communities as a Key Element in Ensuring the Implementation of Local Self-Government Powers. Bulletin of Kherson National Technical University. 2024. No. 1. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2024.1.50.

10. Fedorets R. D. Determining the Financial Capacity of Territorial Communities with Centers in Medium-Sized Cities (Case Study of the Ukrainian Polissia Regions).

Ukrainian Journal of Natural Sciences. 2024. No. 7. DOI: 10.32782/naturaljournal.7.2024.10.

11. Kurysh T. Local Finances of Spatial Development of Territorial Communities: Theoretical and Practical Research. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography. 2025. No. 92–93. DOI: 10.17721/1728-2721.2025.92-93.7.

12. Koval'ska L. V., Shchuka H. P., Chorna L. V. Rol turizmu u rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy // Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky. 2026. No. 86. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86-05.

Статтю надіслано: 25.06.2026 г.

© Danylyshyn B.M., Pylypiv V.V., Shevchuk O.A., Obykhod H.O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-068
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-068

УДК 330.342:005.32

STRATEGIES FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE LEADERSHIP ECONOMY

СТРАТГЕЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЕКОНОМІЦІ ЛІДЕРСТВА

Rudych L.V. / Рудич Л.В.
c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.
https://orcid.org/0000-0001-7750-7633,
Stepanova L.V. / Степанова Л.В.
c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.
https://orcid.org/0000-0003-0483-5657,
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, I. Banka str., 3, 36014
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, вул. І Банка, 3, 36014

Abstract. *The article examines the specific features of constructing personnel development strategies within the framework of the leadership economy. The core corporate development strategies and their corresponding personnel development strategies are identified. The study outlines key measures for identifying and fostering leadership qualities, nurturing talent, and unlocking employee potential to ensure competitive growth in the context of the leadership economy.*

Keywords: *personnel development, personnel development strategies, leadership, leadership economy, leader, talent.*

Introduction.

In the contemporary landscape of national economic development, leadership plays a pivotal role as an essential component of management, and human resource management in particular. The genesis of leadership evolution allows not only researchers to track its expanding role but also enables practitioners and managers to recognise that the leadership economy has fundamentally transformed the operating conditions and strategic directions of enterprises. While previously personnel were viewed merely as an available labour force utilised to produce certain volumes of output, today human resources are increasingly recognised as potential and talent that must be unlocked for an enterprise to grow, and occasionally, to simply survive in volatile and sometimes critical conditions. Consequently, the design and implementation of strategies extending beyond mere personnel management toward targeted human resource development within the framework of the leadership economy have become highly relevant.

Issues related to personnel development have been examined in the works of O.

Herasymenko, O. Hrishnova, T. Kostyshyna, O. Naumova, I. Petrova, A. Cherep, and others. These authors explore the phenomenon of leadership and the developmental stages of leadership science; however, they do not dedicate their work to emerging interdisciplinary research on the leadership economy.

Literature overview.

When considering the leadership economy as a field that operates to ensure enterprises and entrepreneurs generate profit while remaining grounded in developing the leadership qualities of employees and managers and unlocking their potential and talents, one can argue for the necessity of designing personnel development strategies that secure the acquisition of requisite knowledge, skills, and abilities.

In economics, a leader is traditionally viewed as a group member who commands high authority and influence within any collective and is capable of heading the group; an individual who, owing to personal qualities, exerts significant influence on the members of a social group [1].

However, in the leadership economy, it is imperative to focus on and develop the leadership qualities not only of managers but also of regular employees by engaging them in management, involving them in strategy formulation, and unlocking their talents.

To achieve this, personnel development strategies must be established based on the aforementioned requirements.

We propose to align personnel development strategies with overall corporate development strategies (Fig. 1).

Constructing personnel development strategies in the context of the leadership economy—while factoring in the defined overarching corporate development strategies—must primarily be grounded in recognising the leadership qualities, potential, and talents of employees.

Thus, we can propose the following directions for building personnel development strategies within the leadership economy.

For enterprises deploying an entrepreneurial strategy that involves developing new products or business lines, the personnel development strategy should focus on

identifying the most talented employees and ensuring the rapid, targeted development of their potential. This can involve short-term management courses enabling employees to participate in designing new operational paths. Alternatively, leadership development courses can help uncover and unleash employee leadership potential to facilitate rapid entry into new markets or swift product launches. Under this corporate strategy, the personnel development strategy must accommodate the pace of acquiring new knowledge and leadership skills, as high market competitiveness requires executing it rapidly and within tight timeframes before pivoting to another.

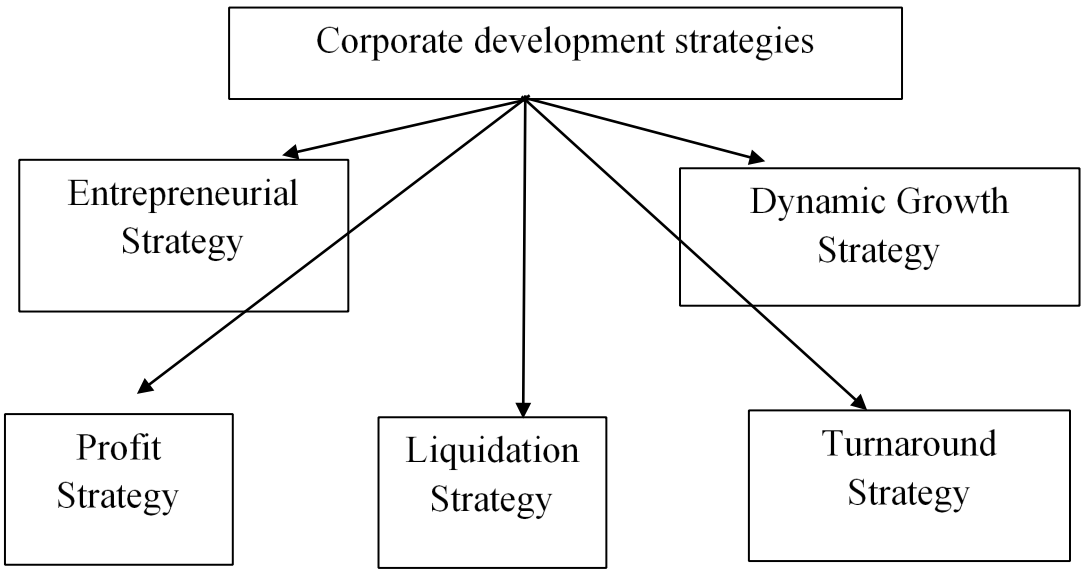


Figure 1 – Types of corporate development strategies

Source: [4]

A dynamic growth strategy demands that corporate management design a personnel development pathway in which employees upgrade their qualifications and acquire knowledge and skills exclusively in areas directly linked to the enterprise's next market manoeuvres. This requires a rigid structure, planning, and clearly defined learning or professional development outcomes. Within the leadership economy framework, this necessitates identifying talents within specific transforming departments and fostering their growth.

Profit strategy is characteristic of enterprises experiencing stagnation or stable profits, where management is typically less interested in rapid personnel development.

However, in a leadership economy, this exact phase can serve as the ideal window to identify the most talented workers—those with underutilised or untapped potential—and design interventions to uncover and cultivate their leadership capabilities.

A vital mechanism here is the formation of a talent pool (or human resource reserve), designed to establish a database of employees possessing the qualities required by the enterprise who do not currently hold senior roles but possess all the knowledge, skills, and abilities to assume them in the future. Creating such a pool simplifies the identification of talented staff and their subsequent progression.

At the enterprise level, this can take the form of company-wide training sessions aimed at identifying group leaders, spotting employees with leadership potential, and building interaction based on leadership principles. Since such enterprises possess sufficient funds for human resource development, these measures can target both short-term tasks and lay the groundwork for future generations of leaders who will succeed the current management and sustain the competitive development of the enterprise.

Enterprises operating under a liquidation strategy face a complex challenge in formulating personnel development plans, as their resources and capabilities are severely constrained by unprofitability. Nevertheless, this does not imply that personnel development should be minimised to zero or abandoned entirely. Such enterprises should implement personnel development strategies aimed, once again, at identifying leaders among employees and recommending them to other enterprises. In doing so, the enterprise, first, ensures a non-toxic offboarding process for employees who might even secure higher career positions elsewhere, and second, accumulates future case studies of talent management that could aid the subsequent revival or alternative development of the enterprise. Human resource development activities should lean toward low-cost methods, such as leadership quality assessment surveys or brief job-seeking workshops that utilise testing and enhance resumes by highlighting leadership strengths.

Turnaround strategy implies developing new business lines, which occasionally demands hiring new staff or rapidly retraining existing personnel. Within this business strategy, updating or refining the personnel development strategy via an effective

assessment of employee labour potential is critical to uncovering hidden talents and capabilities applicable to the new domains. While this opens up new career pathways for employees, it also exacerbates the risk of talent poaching by competitors. Personnel development measures within a turnaround strategy may include specialised industrial courses or advanced training programs that prepare not only workers with new technical skills but also professionals capable of stepping into managerial positions within the newly adopted business sectors.

Specific measures for structuring personnel development strategies within the operational environment of the leadership economy can be visualised as follows (Fig. 2).

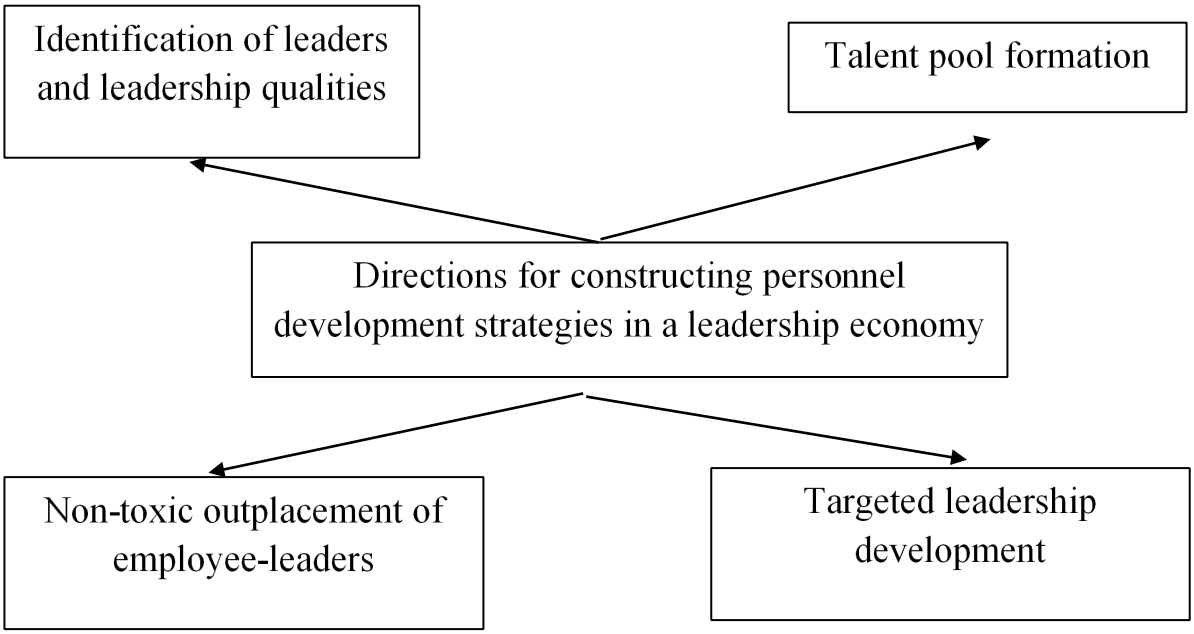


Figure 2 – Framework for constructing personnel development strategies in the leadership economy

Source: [developed by the authors]

Conclusions. The operations of an enterprise cannot be chaotic, even under the high-risk conditions of war or general instability. It demands the formulation of explicit strategies aligned with corporate goals and capabilities, which, in turn, require well-structured personnel development strategies. In a leadership economy, enterprises need novel approaches to human resources and professional growth to secure a competitive edge through leadership capabilities. However, this requires dedicated efforts,

beginning with leader identification followed by capability cultivation. Consequently, our proposed classification of corporate strategies and their corresponding personnel development strategies—grounded in leadership qualities, talents, and capacity for rapid growth—will facilitate not only effective employee advancement but also the competitive development of enterprises, ensuring high financial performance and profitability.

Література

1. Тлумачний словник української мови / [укл. Т. В. Ковальова, Л. П. Коврига]. Х.: Синтекс, 2002. 672 с.

2. Amar A., Hlupic V. Leadership for knowledge organizations. European Journal of Innovation Management, 2021. №19(2). PP. 239–260. URL: https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120.

3. Kerr S., Jermier J. Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 1978. №22. P. 375–403.

4. Герасименко О.О. Стратегія управління персоналом: людиноцентричні практики в умовах воєнного стану в Україні. Наукові перспективи. 2025. № 4(58). С. 507-517. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-507-519

References

1. Tlumachnij slovnik ukrayinskoyi movi / [ukl. T. V. Kovalova, L. P. Kovriga]. H.: Sinteks, 2002. 672 s.

2. Amar A., Hlupic V. Leadership for knowledge organizations. European Journal of Innovation Management, 2021. №19(2). PP. 239–260. URL: https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120.

3. Kerr S., Jermier J. Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 1978. №22. P. 375–403.

4. Gerasimenko O.O. Strategiya upravlinnya personalom: lyudinocentrichni praktiki v umovah voyennogo stanu v Ukrayini. Naukovi perspektivi. 2025. № 4(58). S. 507-517. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-507-519

Анотація. *У статті розглянуті особливості побудови стратегій розвитку персоналу в економіці лідерства. Визначені основні стратегії розвитку підприємств та співвідносні до них стратегії розвитку персоналу. Виокремлені основні заходи щодо виявлення й розвитку лідерських якостей, талантів та розкриття потенціалу працівників з метою забезпечення конкурентоспроможного розвитку в умовах економіки лідерства.*

Ключові слова: *розвиток персоналу, стратегії розвитку персоналу, лідерство, економіка лідерства, лідер, талант.*

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-073
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-073

UDC 005.8:004.41

THE IMPACT OF AGILE METHODOLOGIES ON STARTUP SUCCESS

Diugowanets O. M.
PhD (Economics), as. prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2933-4306
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University",
Uzhhorod, Universytetska, 14, 88000
Kulinich T.V.
PhD (Economics), prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0110-7080
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Stepana Bandera, 2, 79000
Maslyhan O.O.
D.Econ.Sc., prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8465-548X
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University",
Uzhhorod, Universytetska, 14, 88000

Abstract. *Startups play a crucial role in innovation-driven economic development, especially in conditions of uncertainty, intensifying competition, and stochastic market dynamics. The experience of leading innovation ecosystems demonstrates that startups significantly contribute to technological progress, investment attraction, job creation, and long-term economic growth. In Ukraine, despite strong human capital and IT potential, startup development is constrained by early-stage failures caused by poor market fit, limited resources, and weak adaptability, challenges further intensified by wartime instability. Agile methodologies, including Scrum, Kanban, and Lean Startup, offer effective mechanisms to address these issues through iterative development, continuous feedback, and adaptive planning. This study provides a theoretical and empirical analysis of agile methodologies in startup ecosystems, aiming to identify key mechanisms that enhance startup success and improve product–market alignment under conditions of high uncertainty and dynamic external environments.*

Key words: *Agile methodologies, startups, Scrum, Lean Startup, innovation ecosystems.*

Introduction.

Relevance of the Study. Within the contemporary economic system characterized by rapid technological change, intensified competition, and stochastic dynamics, the role of startups is increasingly growing as a key trigger of innovation-driven development and structural transformation. The experience of the most innovative economies, distinguished by well-developed startup ecosystems (according to the Global Innovation Index, Startup Ecosystem Report, and Global Startup Ecosystem Index), namely the United States (with leading global innovation hubs such as Silicon Valley, New York, and Boston), Israel (with key innovation centers in Tel Aviv and Haifa), Singapore (with innovation clusters such as LaunchPad@One-North, Fusionopolis, and Biopolis), and Sweden (with major innovation centers in Stockholm

and Gothenburg), has demonstrated that startups are a determining factor in enhancing technological capability, creating high-value employment, attracting investment, and ensuring long-term economic growth. Therefore, for Ukraine, with its strong human capital, robust IT sector, and preconditions for technological entrepreneurship development, building an effective startup ecosystem represents a promising direction for post-war recovery, structural economic modernization, and integration into the European innovation space.

According to the most recent estimates, in Ukraine as of 2021 there are on average 33 startups per one million inhabitants; however, the Ministry of Digital Transformation aims to increase this figure to the European average level (approximately 500 startups per one million inhabitants) [5]. In the domestic context, a key problem is that a significant share of startups ceases operations within the first years of existence due to the mismatch between developed products and market needs, limited financial resources, inefficient project management, and the inability to respond promptly to changes in the external environment. Since 2022, these challenges have been further exacerbated by instability caused by wartime conditions. For instance, in 2022 the fishbooking service Seadora from the portfolio of SMRK (O. Kosovan) exited the market [1]. This situation highlights the need to identify methodologies that significantly improve startup effectiveness, particularly under high market uncertainty.

Analysis of Recent Research and Publications. Contemporary research suggests that agile methodologies—most commonly Agile, Scrum, and Lean —are particularly effective in addressing key challenges faced by startups. For instance, Ries [9] demonstrates that startups applying iterative testing through the Build–Measure–Learn cycle are able to identify viable business models more rapidly and reduce the risk of failure. Similarly, Harms and Schwery [10] identify a strong and statistically significant relationship between the adoption of Lean Startup practices and overall startup performance, confirming the positive impact of iterative experimentation on entrepreneurial success.

Aim of the Study. The aim of the study is to provide a theoretical substantiation and empirical generalization of the impact of agile methodologies based on Agile

principles on startup success, as well as to identify the key mechanisms ensuring their effectiveness. To achieve this aim, the following research objectives have been formulated: (i) to analyze theoretical approaches to the essence of agile startup management methodologies; (ii) to identify the features of applying Kanban, Scrum, and Lean Startup in startup ecosystems; (iii) to identify key mechanisms and algorithms ensuring the effectiveness of Kanban, Scrum, and Lean Startup in startup ecosystems.

Research Design and Methodology. The study is based on a mixed-method approach that combines qualitative analysis and an examination of the impact of agile methodologies—Kanban, Scrum, and Lean Startup—on startup success. The methodological framework is grounded in a multiple case study design, which provides for a comparative analysis of the application of agile methodologies in startup ecosystems with different levels of organizational maturity, in accordance with the features presented in Tab. 1.

Table 1 - Components of the multiple case study design approach

Key components	Specific features of application	Implementation algorithm
(i) Case selection for analysis	Formation of a set of relevant startups/ecosystems based on comparability criteria and different levels of organizational maturity.	Defined selection criteria (scope of application of agile methodologies and results). Formation of an initial sample. Filtering based on relevance. Approval of the final set of case studies.
(ii) Definition of the unit of analysis	An individual startup, product team, or startup ecosystem considered as an integrated management system.	System boundaries and interrelationships have been defined.
(iii) Unified comparative design	Analysis of similarities and differences in the application of agile methodologies (Scrum, Kanban, Lean).	Defined comparable parameters. Data were collected for each case. Comparative analysis was performed.
(iv) Triangulation of data	Use of multiple sources (academic publications, analytical reports, case data).	Collect data from different sources. Verify data consistency. Resolve discrepancies through cross-checking. Compile a validated dataset.
(v) Contextualization	Consideration of ecosystem maturity level, institutional environment, and market conditions.	Interpreted data taking into account the context.
(vi) Direct case analysis of startups	Combination of theoretical generalization with validation of existing Agile management concepts.	A comprehensive analysis of the case studies was conducted. The case study data were compared with the theoretical model. Conclusions were formulated.

Source: developed by the author

Empirical Basis and Analytical Model

The empirical basis of the study is formed on: (i) a case analysis of the startups Kabanchik.ua, Competera, and Releaf Paper, which apply Scrum, Kanban, and Lean Startup methodologies.

The analytical model of the study is based on the concept of an Agile-driven startup performance framework, which includes three levels of analysis: (i) input level – organizational resources, team structure, product planning (backlog), and business hypotheses; (ii) process level – iterative development, sprint cycles, continuous flow, feedback loops, and MVP validation; (iii) outcome level – time-to-market, survival rate, product–market fit, and scalability.

1. Theoretical Foundations of Agile Methodologies

1.1. Agile Principles and Conceptual Framework. Based on the analysis [4; 2; 3], it has been established that agile methodologies (Agile) represent a contemporary approach to project management and new product development, grounded in the principles of the Agile Manifesto (2001). In particular, researchers have identified the following key principles among them [6-7]: (i) individuals and interactions over processes and tools, which implies the decisive role of effective team communication and collaboration as a factor in successful project delivery; (ii) working software (or product) over comprehensive documentation, which entails a focus on the regular development of verifiable increments with a minimally necessary level of formalisation; (iii) customer collaboration over contract negotiation and responding to change over following a fixed plan, which reflects the adaptive nature of requirements management throughout the project lifecycle.

It has been generally demonstrated that, instead of long-term rigid planning, Agile models are based on an iterative approach in which product creation, testing, and refinement are carried out in short cycles with continuous consideration of user feedback. That is, as evidenced by the studies of K. O. Kopishynska [4], M. Gvozd, M. Morozov, and A.-M. Olynets [2], the Agile philosophy assumes that project work or product development proceeds in small steps (at strategic, tactical, and operational levels of management) and is continuously adjusted along the way.

1.2. Iterative Nature of Agile Development. Agile philosophy assumes that project work or product development proceeds in small steps at strategic, tactical, and operational levels and is continuously adjusted along the way. Against this background, two interrelated logics of implementation are distinguished:

Product-oriented logic: (i) creation of a product increment; (ii) validation and testing; (iii) refinement based on feedback.

Project-oriented logic: (i) iteration (sprint) planning;(ii) execution control; (iii) adaptation of project management processes.

2. Agile Models in Startup Management

2.1. General Agile Cycle in Startups. Considering the highlighted features of organizing work using flexible methodologies in project and product management, it should be noted that they significantly enhance the effectiveness of startups in conditions of high market uncertainty.

This is achieved due to the cyclical nature of the processes (see Tab. 2), which combines continuous planning, execution, verification, and adaptation of both the product and the project.

Table 2 - Algorithms of Agile methodologies in project and product management

Algorithms of agile methodologies		General cycle
Agile product loop	Agile project loop	
Create a product increment (prototype/functionality). Test the increment (validation and verification against requirements). Analyze user feedback. Improve the product or update the backlog. Repeat the cycle.	Create an iteration plan (sprint), form a task backlog. Execute planned activities (check deadlines, resources, risks). Evaluate execution effectiveness (whether iteration goals are achieved). Improve project management processes (replanning, reprioritization, resource optimization). Repeat the cycle.	Break work into a short cycle (iteration/sprint). Define iteration goals and priorities. Execute creation → testing → improvement of results. Collect feedback from users/team. Update the plan (product or project). Repeat the cycle.

Source: developed based on [3; 6-7].

2.2. Scrum, Kanban, and Lean Comparison. It has been established that, in current startup management practice, the following Agile methodologies are applied: (i) Scrum (a structured framework for iterative project management based on fixed-

length sprints and defined team roles); (ii) Kanban (a method for visualising and continuously managing workflow, focused on limiting work in progress and optimising process flow); (iii) Lean (an approach to new product development based on rapid testing of business hypotheses, the development of a minimum viable product (MVP), and the "build–measure–learn" cycle).

These methodologies differ in terms of their degree of structure, iterativity, incrementality, and adaptability to change. The identified differences result in varying degrees of their impact on startup performance (Tab. 3).

Table 3 - Impact of Agile methodologies in startups (Project vs Product Management)

Agile methodology	Level of structuring	Iterativity / incrementality	Adaptability to change	Impact on project management	Impact on product management
Scrum (≈58% of Agile teams use it)	High (clearly defined roles, time-boxed sprints, and formal artefacts)	High (2–4 week sprints)	Moderate	Strongly formalises project management through sprint planning, execution control, and progress metrics	Supports incremental product development, but is less flexible in changing the product vision between sprints
Kanban (≈10–20% of Agile teams use it)	Low–medium (workflow visualisation without rigid roles)	High (continuous flow of tasks)	High	Minimal project formalisation, with emphasis on process optimisation and throughput	Enables rapid response to changes in requirements and product priorities
Lean (percentage of Agile teams currently unknown)	Low (hypothesis-driven, experimental approach)	Very high (build–measure–learn cycle)	Maximum	Limited direct application to traditional project management; instead focuses on managing experiments	Shapes product strategy through MVP development, hypothesis testing, and customer development

Source: developed based on [3; 6-7; 10].

3. Case Study: Scrum Implementation (Kabanchik.ua)

3.1. Scrum Impact on Startup Development. The case study analysis of the long-

standing startup Kabanchik.ua, which operates an online platform for finding providers of household, repair, and business services, has shown that since 2020 the use of Scrum has improved management efficiency by ensuring regular and measurable outputs within each iteration [9-10].

It has been established that, as a result of its evolutionary development within the Scrum framework, Kabanchik.ua was gradually integrated into the Ukrainian e-commerce ecosystem of EVO Company / Prom.ua, which facilitated its inclusion into a broader digital infrastructure of online commerce and service platforms.

It has been generally demonstrated that this outcome is driven by the specific characteristics of Scrum, which ensures a stable value delivery cycle in the form of completed product increments, thereby enabling controlled and predictable product growth under conditions of changing requirements.

3.2. Scrum Mechanism. The effectiveness of Scrum in startups is ensured through a sequence of managerial stages: (1) Product Backlog → (2) Sprint Planning → (3) Daily Stand-up → (4) Increment product.

This process is based on iterative development and continuous inspection and adaptation under conditions of uncertainty. The Product Backlog represents a structured and prioritized list of requirements that defines the overall scope of product development; Sprint Planning establishes a clearly defined scope of work for the iteration and aligns team objectives; the Daily Stand-up ensures operational synchronisation, supports real-time progress tracking, and reduces the risk of deviations; and the Product Increment represents a tested and potentially releasable version of the product that delivers additional user value at the end of each sprint.

3.3. Scrum Implementation. Currently, the application of Scrum provides a systematic approach to managing the development of a mobile application for online service booking. This has enabled the identification and prioritization of the platform's functional capabilities in accordance with the needs of its main user groups—customers, service providers, and administrators. Through iterative development and the continuous incorporation of feedback, a set of functionalities planned for implementation on the platform has been defined, as presented in Tab. 3.

Table 4 - Distribution of the platform's planned functionalities among key user categories

Purpose	Planned functional capabilities		
	For the Customer	For the Service Provider	For the Platform Administrator
Functions to be implemented	(i) user registration and authentication; (ii) profile creation; (iii) search for service providers by service categories; (iv) filtering by rating, price, and location; (v) creation and publication of service requests; (vi) online service booking and order status tracking; (vii) review and rating system; (viii) integration with payment services.	(i) creation of a professional profile; (ii) viewing available orders; (iii) submission of service proposals; (iv) management of personal schedule; (v) receiving notifications about new orders; (vi) accumulation of ratings and reviews.	(i) moderation of users and orders; (ii) activity analytics; (iii) management of service categories; (iv) monitoring of service quality.

Source: formed based on data provided by the business entity

In practice, the team first creates an MVP that includes basic functionalities: (i) user authentication and registration; (ii) search for service providers; (iii) order creation; (iv) viewing provider information. After testing the MVP and obtaining user feedback, the functionality is gradually expanded based on an incremental approach.

An empirical analysis of the application development process using this methodology made it possible to identify its focus on the following key instruments:

(i) Formation of a cross-functional Scrum team (Scrum Master, Product Owner, frontend/backend/mobile developers, QA), which ensures decentralized decision-making and reduces coordination transaction costs.

(ii) Structuring the Product Backlog according to business value (user value-driven prioritization), which enables alignment of technical tasks with market needs and improves product positioning accuracy and resource utilization efficiency.

(iii) Implementation of two-week sprints with regular Sprint Planning, ensuring a transition to a time-boxed adaptive planning model and the creation of an MVP followed by incremental functionality expansion (in particular, user authentication, service provider search, and order creation).

(iv) Introduction of daily stand-up meetings, which enhances development process transparency, facilitates early detection of blockers, and minimizes delay risks.

Thus, the implementation of Scrum in the development of a platform such as

Kabanchik.ua, through its inherent incremental management algorithms, has improved the product's adaptability to the changing conditions of the service platform market, reduced time-to-market for new functionality, and ensured systematic alignment between product and project management (see Fig. 2).

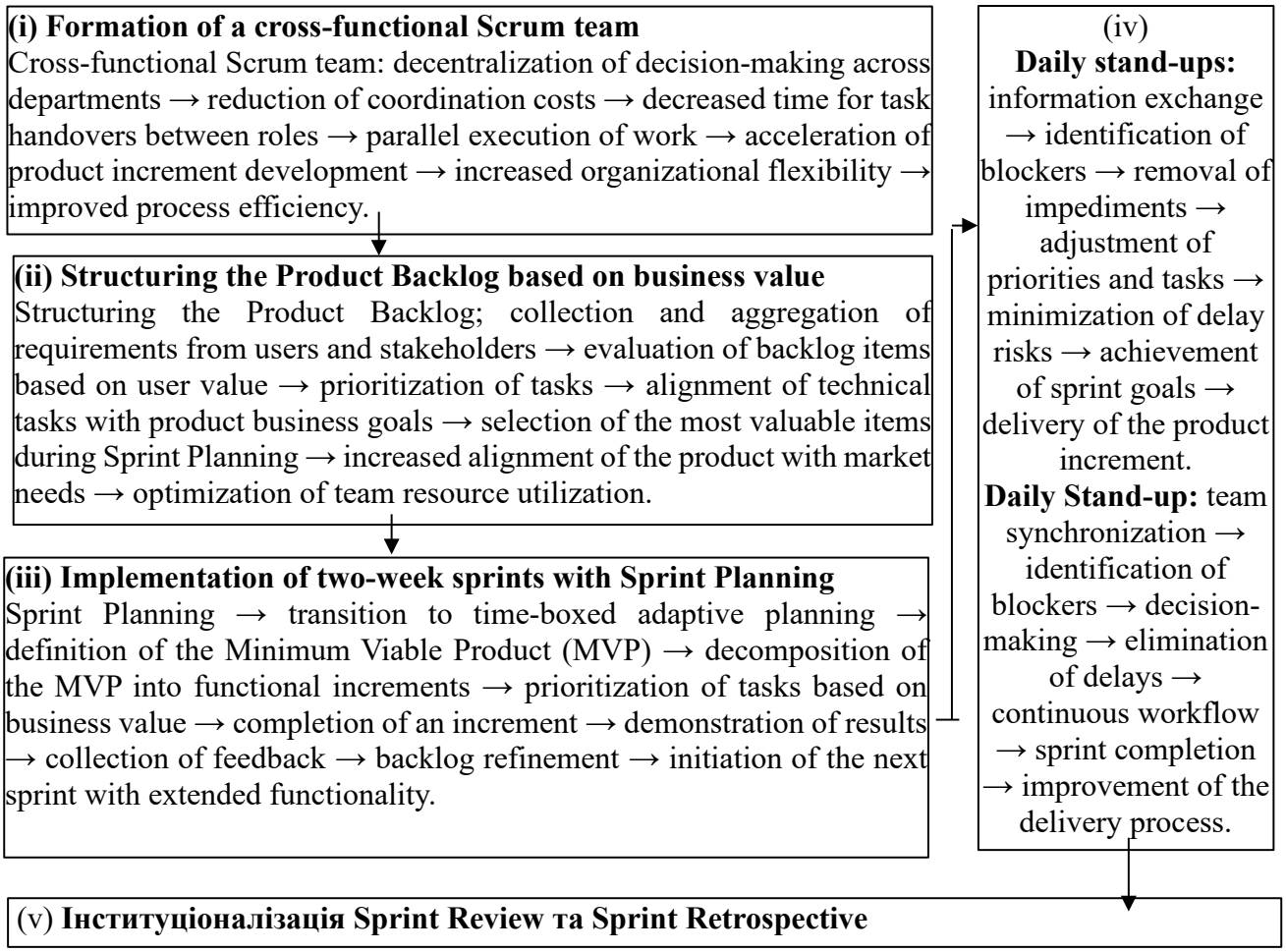


Figure 1 - Scrum algorithms enhancing the adaptability of the Kabanchik.ua platform to changing conditions in the service platform market.

Source: formed based on data provided by the Kabanchik.ua

4. Case Study: Kanban Implementation (Competera)

4.1. Kanban Impact on Startup Development. The case study analysis of the Ukrainian SaaS company Competera, which develops an AI-powered platform for price optimization and pricing management in the retail sector, has demonstrated that the application of the Kanban methodology enhances the effectiveness of product and project management by ensuring a continuous and measurable workflow.

It has been established that, through the use of Kanban, software development is

carried out continuously according to task priorities, enabling a rapid response to changing requirements, a balanced distribution of workload across team members, and shorter lead times for delivering functional updates.

It has been generally demonstrated that these outcomes are attributable to the characteristics of Kanban, which provides workflow visualisation, control of work in progress (WIP), and continuous value delivery to users without relying on fixed-length sprints.

4.2. Kanban Mechanism. The effectiveness of Kanban is achieved through the implementation of the following management sequence: (1) Backlog → (2) Kanban Board → (3) Work in Progress (WIP) → (4) Continuous Delivery.

This process is based on continuous flow optimisation and supports efficient task execution under conditions of dynamic workload distribution. The backlog represents a structured and prioritised set of tasks defining the scope of work; the Kanban Board enables workflow visualisation and ensures transparency of task progression; Work in Progress (WIP) limits regulate the amount of tasks being processed simultaneously, thereby improving team efficiency and reducing bottlenecks; and continuous delivery ensures the regular release of completed work increments to the end user.

4.3. Kanban Implementation. Regarding the general characteristics of applying the Kanban methodology at the SaaS company Competera, it has been established that the software development process is organised around a set of interconnected management tools. An empirical analysis of the platform development process made it possible to identify the following key Kanban tools:

(i) Workflow visualisation through the Kanban Board. This ensures transparency in task execution, reduces information asymmetry among team members, and improves the coordination of software development.

(ii) The use of WIP limits. This promotes a balanced workflow and reduces the average task cycle time.

(iii) Continuous refinement and prioritisation of the Backlog in response to shifts in market demand. This enhances product adaptability by enabling rapid integration of new functionalities, including AI-driven pricing algorithms, demand forecasting

models, retail analytics capabilities, and integrations with retailers' ERP and e-commerce systems.

(iv) Implementation of the Continuous Delivery principle. This ensures the uninterrupted deployment of tested changes to the software product without waiting for the completion of an iteration, thereby reducing time-to-market for new features and accelerating the collection of user feedback.

(v) Regular monitoring of workflow metrics. This establishes a system of continuous process improvement, enabling the timely identification of bottlenecks, optimization of resource utilization, and enhancement of the productivity of the development team.

In practice, the implementation of the Kanban methodology at Competera has fostered a high level of responsiveness to changing customer needs.

This capability enabled the company to evolve from a startup, focused on discovering and validating its business model through experimentation and hypothesis testing, into a scale-up, thereby moving beyond the traditional startup stage (see Fig. 2). Kanban enabled Competera's transition from startup to scale-up through validated business model scaling.

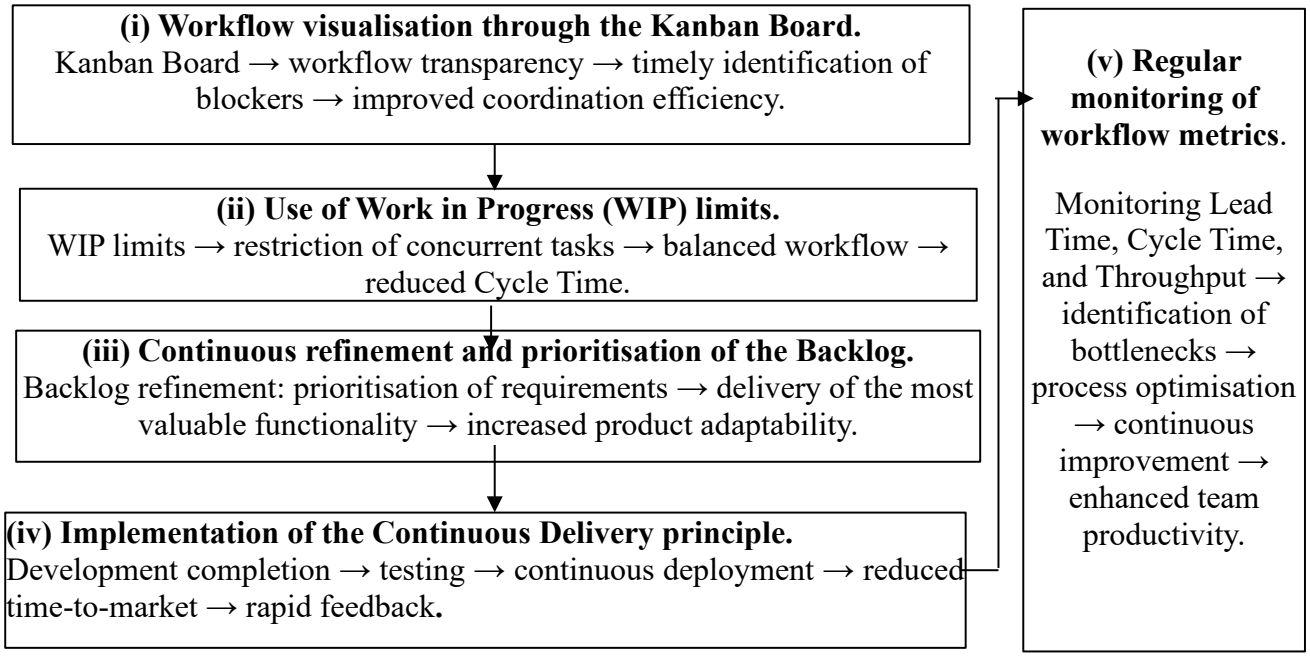


Figure 2 - Scrum-based mechanisms for enhancing the startup Procivo's adaptability to changing customer needs

Source: formed based on data provided by the Competera company.

5. Case Study: Lean Implementation (Releaf Paper)

5.1. Lean Impact on Startup Development. The case study analysis of the Ukrainian startup Releaf Paper, which specialises in the production of eco-friendly packaging made from fallen leaves, has demonstrated that the application of the Lean Startup methodology enhances product management efficiency and reduces innovation risks through the iterative "build–measure–learn" cycle. This approach enables rapid validation of business hypotheses and adaptation of the product to market needs.

It has been generally established that Lean Startup is based on a continuous experimentation cycle that supports timely decision-making regarding product development under conditions of market uncertainty.

5.2. Lean Mechanism. In practice, product management is implemented through the following iterative algorithm [8-9]: (1) Hypotheses → (2) MVP → (3) Data collection and feedback → (4) Analysis of results → (5) Hypothesis validation/refutation → (6) Iterative improvement.

This process is based on continuous experimentation supporting decision-making under conditions of market uncertainty. Hypotheses represent assumptions regarding user needs and product value; MVP enables real-market testing of core assumptions; feedback provides qualitative and quantitative insights; analysis evaluates performance based on key metrics; and iterative improvement ensures continuous refinement of both the product and business model [8].

5.3. Lean Implementation. In the early stages of development of Releaf Paper, within the Lean approach, key business hypotheses were formulated and validated regarding the demand for biodegradable materials, the readiness of B2B clients to transition to sustainable alternatives, and the economic feasibility of the production technology. It has been established that the company currently applies iterative "build–measure–learn" cycles, which enable the timely acquisition of feedback from corporate clients and investors, as well as the continuous adjustment of the product in line with their requirements. A systematic adaptation of material characteristics and production parameters is achieved on the basis of pilot production batches and market feedback, thereby enhancing the product's alignment with market requirements.

An empirical analysis of the application of Lean within Releaf Paper has enabled the identification of the following key instruments:

(i) Formulation and testing of business hypotheses regarding demand for eco-friendly packaging. This ensured an initial assessment of the product's market relevance before large-scale investment of €3.5 million in production capacity.

(ii) Development of an MVP in the form of limited batches of biodegradable packaging. This enabled the acquisition of initial commercial orders and validation of the production technology under real-world conditions.

(iii) Collection of feedback from B2B clients. This facilitated refinement of requirements regarding product durability, design, and cost structure.

(iv) Analysis of market indicators and commercial performance of test launches. This enabled the assessment of scaling potential and product competitiveness.

(v) Decision-making on scaling production or modifying the technology. This facilitated the transition from an experimental stage to a commercially sustainable production process.

(vi) Iterative improvement of the product and business model based on new market data. This enabled the company to gradually expand its sales geography and product portfolio.

The implementation of the Lean methodology within Releaf Paper, through its inherent iterative mechanisms, has enabled the achievement of a strategic outcome (Fig. 3). Releaf Paper achieved industrial-scale production of cellulose from fallen leaves, demonstrating successful validation of innovation.

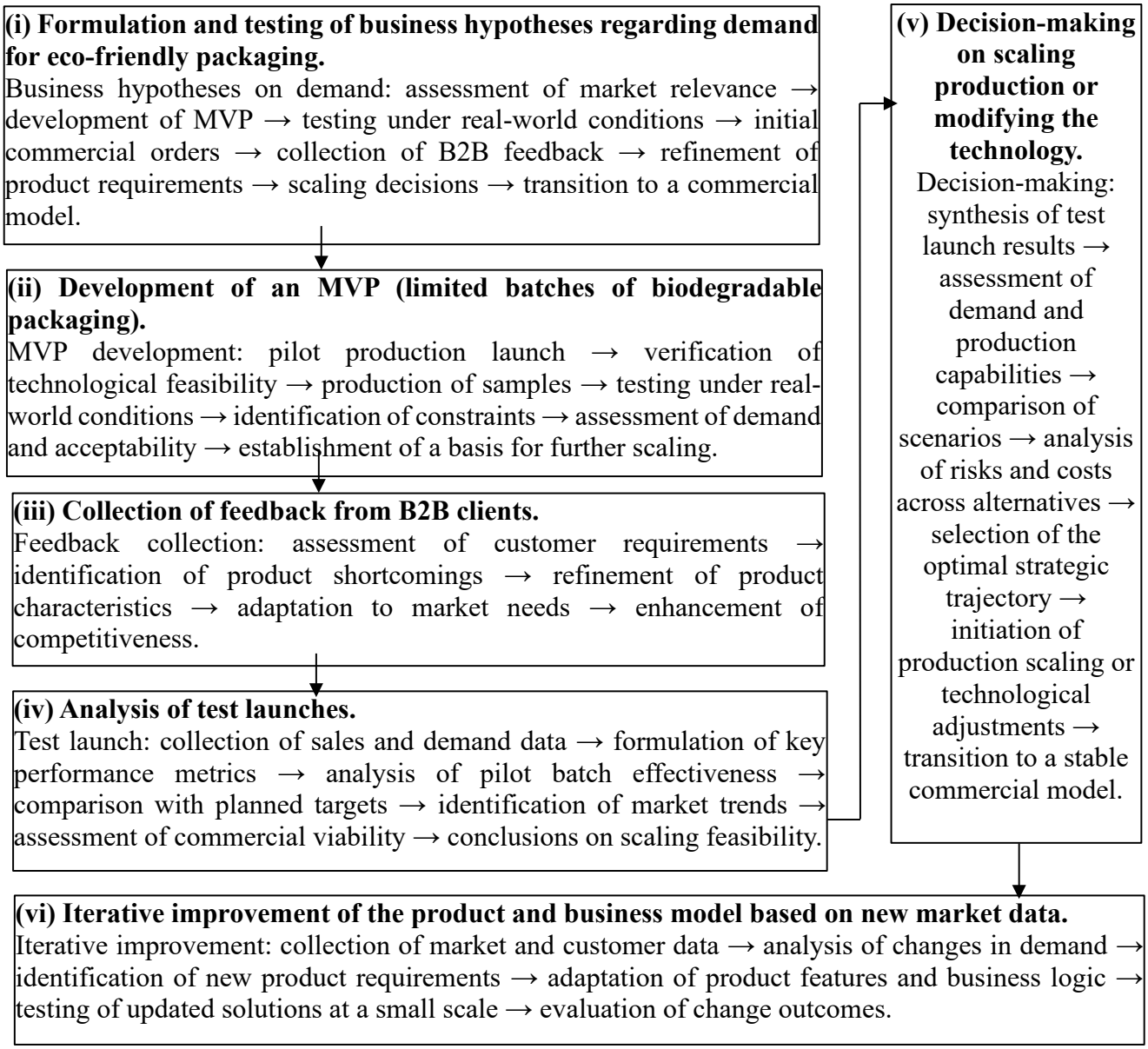


Figure 3 - Lean-based mechanisms for strengthening the flexibility of Releaf Paper's production system.

Source: formed based on data provided by the Releaf Paper Startup

Summary and conclusions.

The analysis of the case studies of the startups Kabanchik.ua, Competera, and Releaf Paper has shown that the implementation of agile management methodologies contributes to enhancing the level of cross-functional collaboration within teams, improving communication processes, and fostering a customer-oriented startup development model. The synthesis of empirical findings suggests that Agile approaches constitute a critical factor in ensuring startup viability and sustainable

growth under conditions of high uncertainty, as they establish an adaptive organisational management system capable of responding promptly to changes in the external environment and user behaviour.

In particular, the iterative nature of development ensures continuous validation of business hypotheses, thereby reducing the risk of inefficient resource allocation and investment in irrelevant product solutions. Short feedback cycles enable timely product adjustments in line with market needs, increasing both market relevance and competitiveness. In turn, cross-functional team interaction contributes to faster managerial decision-making processes and lower transaction costs, which enhances the overall efficiency of organisational functioning within startups.

Prospects for further research include a more detailed examination of sector-specific differences in the effectiveness of individual Agile methodologies, as well as their combined application across various types of innovation ecosystems.

References:

1. Dudko St (2022). Vsyu rybu zi skladiv viddaly ZSU». Fud-startap Seadora odnoho dnya vtratyvshy biznes na 10 000 kliyentiv. Yak vin buduye nove zhyttya u Dubayi [All the fish from the warehouses was given to the Armed Forces of Ukraine. Food startup Seadora lost business for 10,000 customers in one day. How he is building a new life in Dubai]. Forbes. URL.: https://forbes.ua/inside/vsyu-ribu-zi-skladiv-viddali-zsu-fud-startap-seadora-v-odin-den-vtrativ-biznes-na-10-000-klientiv-yak-vin-budue-nove-zhittya-u-dubai-20042022-5534

2. Gvozd M., Morozov M., Olinets A.-M. (2025). Tsyfrova transformatsiya pidpryyemstv: intehratsiya agile-pidkhodiv u systemu menedzhmentu. [Digital transformation of enterprises: integration of agile approaches into the management system]. Economy and partnership, vol. 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-126

3. Denning, S. (2021). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM. URL.: https://ru.scribd.com/document/438950111/The-Age-of-Agile-Denning-en-32943

4. Kopishinska K.O. (2016). Vykorystannya agile-menedzhmentu v upravlinni innovatsiynymy protsesamy [Using agile management in the management of innovation processes], Business Inform, vol. 11, pp. 344-349.

5. Zhakhalov Y. (2024). 500 startapiv na mil′yon naselennya: u Mintsyfry planuyut′ zbil′shyty kil′kist′ novykh tekhbiznesiv v Ukrayini. [500 startups per million population: the Ministry of Digital Affairs plans to increase the number of new tech businesses in Ukraine]. https://dou.ua/lenta/news/500-startups-per-million-people/

6. Medinilla A. (2012). Agile management. Leadership in an Agile Environment. New York: Springer, 2012. 184 p.

7. Kent M. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Beck et al. 2001. 11 p. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/2dc5/d5a781ab55d3bba09d2fdb05ebf87bde7a2f.pdf?_ga=2.233158750.115061714.157 5278281-983688226.1575278281

8. Ries E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. URL: https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf

9. Harms, R., Schwery, M. (2020). Lean Startup: Operationalizing Lean Startup Capability and testing its performance implications.Journal of Small Business Management, vol. 58(1). DOI:10.1080/00472778.2019.1659677

10. Chernushenko A. (2023). Metodolohiya Scrum, shcho dopomozhe orhanizuvaty robotu komandy ta pidvyshchyty yiyi produktyvnist′ [Scrum methodology, which will help organize the team's work and increase its productivity]. Webpromo. URL.:https://web-promo.ua/ua/blog/metodologiya-scrum-sho-dopomozhe-organizuvati-robotu-komandi-ta-pidvishiti-yiyi-produktivnist/

Article sent: 22.06.2026

© Diugowanets O. M., Kulinich T.V., Maslyhan O.O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-074
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-074

УДК 005.332.4:657:339.138

FORMATION OF A COMPETITIVE ENTERPRISE STRATEGY BASED ON THE SYNERGY OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, AND DIGITAL MARKETING

Korolovich O.O.
PhD in Economic, prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5878-0925
Holovachko V.M.
PhD in Economics, as.prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5993-0873
Pigosh V.A.
PhD in Economics, as.prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3948-6795
Mukachevo State University, 26 Uzhhorodska St, Mukachevo, 89600, Ukraine

Abstract. *The paper examines the specifics of forming an enterprise's competitive strategy based on the synergy of management, accounting, and digital marketing in the context of "Red Ocean" and "Blue Ocean" conditions. The authors substantiate that the integration of managerial, information-analytical, and marketing tools enhances the effectiveness of decision-making and contributes to strengthening the enterprise's competitive position. The authors identify the role of management in strategic planning, accounting in providing information support, and digital marketing in shaping market communications and analyzing consumer behavior. The paper also demonstrates that in Red Ocean conditions, synergy contributes to operational optimization, whereas in Blue Ocean conditions it facilitates the creation of innovative value and new markets. An approach to improving enterprise competitiveness is proposed.*

Key words: *competitive strategy, synergy, management, accounting, digital marketing*

Introduction.

Relevance of the Research Topic. In the context of the digital transformation of the economy, intensified global competition, rapidly changing consumer preferences, and the growing role of data in managerial decision-making, the issue of developing a company's competitive strategy has become particularly relevant. The dynamic nature of the modern business environment necessitates the search for new approaches to ensuring competitiveness, as traditional mechanisms for achieving competitive advantages are increasingly proving insufficient to support sustainable long-term development. Under these conditions, the integration of management, accounting and analytical, and marketing tools into a unified system of strategic business management becomes especially important.

The synergy of management, accounting, and digital marketing creates prerequisites for enhancing enterprise performance, ensuring a timely response to changes in the external environment, and developing sustainable competitive advantages. Management facilitates the definition of strategic objectives and the coordination of resource utilization; accounting provides the informational and analytical foundation for managerial decision-making; and digital marketing offers tools for market research, consumer behavior analysis, and the development of effective communications. The interaction of these components enables enterprises not only to improve the effectiveness of their current operations but also to create new opportunities for growth and development.

Such synergy becomes particularly significant under different types of competitive environments. Within traditional highly competitive markets, characterized in competitive strategy theory as the “Red Ocean,” it contributes to increased operational efficiency, optimized resource utilization, strengthened market positions, and the implementation of cost leadership, differentiation, or focus strategies. In parallel, within the “Blue Ocean” environment, the synergy of management, accounting, and digital marketing provides a foundation for generating innovative solutions, identifying unmet customer needs, creating new customer value, and stimulating new demand. As a result, enterprises gain the opportunity to move beyond traditional competitive rivalry and create their own market space, which is considered one of the most desirable directions of strategic development in modern business.

Analysis of Recent Research and Publications. A review of existing research indicates considerable scholarly interest in the issue of developing competitive strategies for enterprises. Significant contributions to the theoretical and applied aspects of competitiveness management have been made by Arefieva O., Piletska S., Listrova M. [1], Zabolotna D.V. [2], Bezuhla L.S. [3], Kuznetsov I.O. [4], and other researchers. Their studies address issues of strategic management, enterprise competitiveness, business digital transformation, the use of marketing tools, and information and analytical support for managerial decision-making.

Unresolved Aspects of the Problem. It must be noted that, the analysis of scientific sources demonstrates that most studies focus on individual aspects of management, accounting, or digital marketing as tools for ensuring competitiveness. However, the issue of their comprehensive integration in the process of developing an enterprise's competitive strategy, as well as the specific features of implementing such synergy within the "Red Ocean" and "Blue Ocean" contexts, remains insufficiently explored. This creates the need for further scientific substantiation of the role of management, accounting, and digital marketing synergy in the formation of competitive advantages depending on the type of competitive environment.

Research Objective. The objective of this study is to determine the specific features of developing an enterprise's competitive strategy based on the synergy of management, accounting, and digital marketing within the contexts of the "Red Ocean" and "Blue Ocean" competitive environments.

Input Data and Methods

The information base of the study consists of scientific works by domestic and foreign scholars on strategic management, competitive strategies, the "Blue Ocean" concept, managerial accounting, digital marketing, and digital business transformation.

The study also uses analytical materials on the functioning of enterprises in different types of competitive environments, as well as examples of the implementation of competitive strategies in modern market conditions.

The research is grounded in a set of general scientific methods. The methods of analysis and synthesis were used to generalize theoretical approaches to the formation of an enterprise's competitive strategy and to determine the role of management, accounting, and digital marketing in ensuring competitiveness. The comparison method was applied to identify differences between mechanisms for developing competitive strategies in "Red Ocean" and "Blue Ocean" conditions. A systems approach was used to consider management, accounting, and digital marketing as interconnected elements of a unified enterprise strategic management system. The method of logical generalization was applied to formulate key characteristics of competitive strategies and to determine the features of their implementation depending

on the type of competitive environment.

For visualization of the research results, the method of schematic modeling was used, which enabled the development of conceptual schemes for forming an enterprise's competitive strategy in "Red Ocean" and "Blue Ocean" conditions based on the synergy of management, accounting, and digital marketing.

The application of these methods made it possible to substantiate the differences in the formation of enterprise competitive strategies depending on the logic of market environment functioning and to identify the specifics of using management, accounting, and digital marketing tools to achieve strategic objectives.

1. General Characteristics of the Approach to Forming an Enterprise's Competitive Strategy

The features of forming an enterprise's competitive strategy based on the synergy of management, accounting, and digital marketing significantly depend on the type of competitive environment (see Table 1).

Table 1 – Features of forming an enterprise's competitive strategy based on the synergy of management, accounting, and digital marketing in "Red Ocean" and "Blue Ocean" conditions

Criterion	Blue Ocean	Red Ocean
Objective of competitive strategy	Achieving advantages over existing competitors and increasing market share	Creating a new market space and generating new demand
Conditions for strategy implementation	In a market characterized by high uncertainty, lack of established competition, and the need to create new demand and new segments	In a limited, already established market where enterprises compete not only for market share growth but also for maintaining existing positions, as market capacity may be saturated or even declining
Role of management	Business process optimization, performance management, resource coordination	Innovation management, strategic vision, development of new business models
Role of accounting	Cost control, profitability analysis, performance evaluation	Assessment of the investment attractiveness of innovations, risk analysis, result forecasting
Role of digital marketing	Competitor analysis, market segmentation, customer loyalty enhancement, optimization of advertising campaigns	Identification of unmet consumer needs, testing of new market offerings, creation of new demand

Authors' development

In the scientific literature [6], two basic types of environments are conventionally distinguished: the “Red Ocean” and the “Blue Ocean,” each of which determines a different logic of strategic management and the formation of competitive advantages.

In essence, the logic of the “Red Ocean” is competitive. It operates as follows: there is a market → there are competitors → there is demand → the goal is to capture market share. Its core principle is: “to outperform competitors” [5-6].

The logic of the “Blue Ocean” is innovative. It operates as follows: there is no established demand → value must be created → a new market is formed. Its core principle is: “to make competition irrelevant” [6].

Thus, an enterprise’s competitive strategy is not universal, and the synergy of management, accounting, and marketing does not function in the same way in every context.

2. “Red Ocean”: the logic of competitive rivalry

In the “red ocean”, competitive strategy is formed based on the analysis of an existing market, established demand, and the competitive environment. Enterprises operate under conditions of limited market capacity and high competition, which leads to a struggle for the redistribution of existing market shares.

Accordingly: (i) management focuses on optimizing business processes and achieving competitive advantages; (ii) accounting provides cost control, performance evaluation, and informational support for managerial decision-making; (iii) digital marketing is aimed at competitor analysis, market segmentation, customer retention, and improving the effectiveness of marketing communications.

Thus, the key features of competitive strategy formation in the “red ocean” are (Table 2): (i) efficiency orientation; (ii) resource optimization orientation; (iii) market share maximization orientation.Overall, these features reflect an enterprise’s pursuit of improved operational and marketing efficiency, the maintenance or strengthening of market positions within an existing competitive space, and the formation of sustainable competitive advantages under conditions of a saturated market and limited opportunities for extensive growth.

Table 2 - Key features of competitive strategy formation in the "red ocean"

Key feature	General focus	Specifics of competitive strategy formation
Efficiency orientation	achieving better results compared to competitors through the improvement of internal business processes, increased labor productivity, and reduced operating costs.	management identifies directions for improving efficiency and coordinates relevant changes; accounting ensures performance measurement and control of key performance indicators; marketing enables real-time evaluation of marketing campaign effectiveness. *
Resource optimization orientation	ensuring the most efficient use of the enterprise's financial, material, labor, and informational resources.	the accounting system forms an information base for product cost analysis, budgeting, and cost control; management makes decisions on reallocating resources between business areas; marketing helps optimize marketing budgets based on conversion metrics and advertising return on investment. **
Market share maximization orientation	strengthening the enterprise's competitive position in the existing market by attracting new customers and increasing the loyalty of existing ones.	marketing ensures competitor monitoring, analysis of consumer behavior, and communication personalization; management develops strategies for expanding market presence; accounting assesses the economic feasibility of such measures and their impact on financial results. ***

Note

* As an illustration, a retail enterprise may use CRM systems and digital channel analytics to identify the most profitable customer segments and allocate resources to retain them, thereby increasing profitability without a significant rise in costs.

** As an example, a manufacturing enterprise may reduce spending on ineffective advertising channels and redirect funds to digital tools with a higher return on investment, thereby improving overall resource efficiency.

*** For example, a telecommunications company may use digital analytics data to develop personalized offers for competitors' customers while simultaneously controlling acquisition costs through a management accounting system.

Source: *created based on [2-3;6].*

3. "Blue Ocean": the logic of creating a new market

In the "blue ocean", competitive strategy is formed under conditions of creating new market value and searching for untapped market spaces. In such circumstances, management focuses on strategic innovation and change management; accounting performs the function of evaluating the economic feasibility of innovative projects, analyzing risks, and forecasting outcomes; and digital marketing ensures the identification of latent consumer needs, the study of customer behavioral patterns, and the testing of new market offerings.

Thus, the key features of competitive strategy formation in the "blue ocean" are

(see Table 3): (i) innovation orientation; (ii) new demand creation orientation; (iii) orientation toward forming unique customer value; (iv) orientation toward using digital technologies to unlock new development opportunities.

Table 3 - Key features of competitive strategy formation in the "blue ocean"

Key feature	General focus	Specifics of competitive strategy formation
Innovation orientation	creation and implementation of new products, services, processes, or business models that allow the enterprise to move beyond traditional competition	management develops an innovative vision for development and coordinates change processes; accounting evaluates the economic feasibility of innovation projects and related risks; marketing supports testing of new ideas and analysis of consumer responses to innovative offerings. *
New demand creation orientation	attracting new categories of consumers and forming needs that were previously unmet by existing market offerings	management identifies promising market development directions; accounting assesses the potential profitability of new segments; marketing uncovers latent consumer needs through data analytics, user behavior monitoring, and digital experiments. **
Unique customer value orientation	creating an offering that simultaneously provides high value to consumers and differs from existing market alternatives	management coordinates the creation of a new value proposition; accounting evaluates its economic efficiency and impact on financial results; marketing ensures personalization of customer interactions and validation of the perceived value by the target audience. ***
Digital technology-driven development orientation	using digital tools as a source of innovation, new business models, and new value creation mechanisms	management integrates digital transformation into strategic development; accounting builds an analytical information base for evaluating the effectiveness of digital investments; marketing identifies new development opportunities. ****

Note

* For example, a financial services company may introduce digital banking without physical branches, testing a new form of customer interaction via a mobile application and analyzing results through digital analytics.

** As an example, a streaming service may identify demand for short educational video formats among users who were not previously part of its target audience and form a new market segment.

*** For example, an enterprise may offer customers not a standalone product but an integrated digital solution with personalized service, creating new value that competitors do not provide.

**** For instance, a manufacturing enterprise may use artificial intelligence and big data analytics to forecast customer needs and develop new products even before explicit demand emerges.

Source: *created based on [2-3;6].*

Taken together, these features reflect an enterprise's intention to move beyond the existing competitive space, create new market opportunities, and ensure long-term growth through the creation of new value for consumers.

4. Schemes for forming an enterprise's competitive strategy

In essence, when forming a competitive strategy within the "red ocean," the dominant logic is efficiency – optimization – market share, whereas within the "blue ocean" it is innovation – new demand – new value – digital transformation.

The identified features of competitive strategy formation in the conditions of the "red" and "blue" oceans make it possible to develop corresponding schemes for its design based on the synergy of management, accounting, and digital marketing. Such schemes reflect the sequence of strategic actions, the logic of building competitive advantages, and the role of each component of the synergy in achieving the enterprise's strategic objectives.

Within the "red ocean," the process of competitive strategy development is based on the analysis of the existing competitive environment, existing demand, internal resource potential, and the enterprise's capabilities. Through the synergy of management, accounting, and digital marketing, strategic decisions are developed aimed at improving operational efficiency, optimizing resource utilization, strengthening competitive positions, and maintaining or expanding market share by competing more effectively within the existing market (Figure 1).

Essentially, this scheme is aimed at forming a competitive strategy through improving the firm's position within the existing market. This means that the process is accompanied by intensified competitive pressure, which may take the form of price competition, aggressive marketing activities, active sales promotion, and other instruments aimed at displacing competitors from their market segments. For example, in the Ukrainian mobile telecommunications market, competition between operators Kyivstar, Vodafone, and lifecell is expressed through systematic revisions of tariff plans and promotional offers, effectively resulting in price wars for the subscriber base. Thus, within mass-market tariff lines in 2025–2026, a situation is observed in which lifecell offers tariff packages such as the "Maxi" plan at approximately 175–250 UAH per 4 weeks (subject to number portability via MNP), including 20–25 GB of mobile internet and a large number of minutes to all networks, while Vodafone promotes tariff solutions such as "Flexx GO" (~420 UAH per 4 weeks) with 25 GB of internet and

bundled minutes, and Kyivstar offers basic packages such as "All-in-One Light" (~370 UAH per month) with 40 GB of internet and a limited voice minutes package.

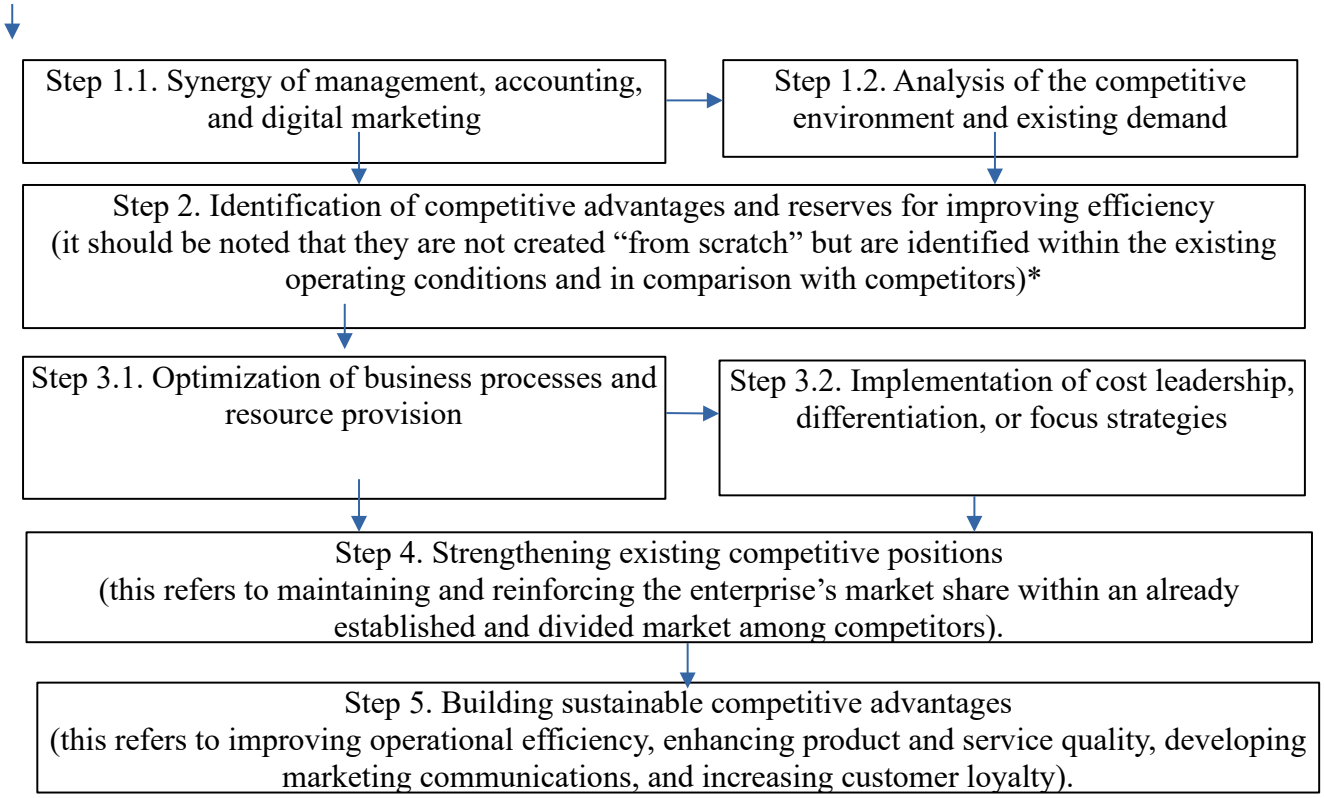


Figure 1 - Scheme for forming a competitive strategy in the conditions of the "red ocean"

Note

* (i) The enterprise (or product) is compared with competitors in terms of price, quality, costs, speed, service, and technology. This makes it possible to identify areas of lagging behind or, conversely, competitive advantages; (ii) internal activities are analyzed, including processes, resources, costs, personnel, and equipment utilization efficiency. At this stage, "bottlenecks" are identified—factors that reduce overall performance; (iii) the following are identified: competitive advantages—elements that already perform better than those of competitors; efficiency reserves—hidden opportunities to reduce costs or improve performance. As a result, a list of strengths and specific areas for improvement is obtained without requiring radical changes.

Source: *created based on [1; 5-6].*

Following such offers, operators regularly launch promotional discounts for new subscribers or users switching via MNP, where the price difference may reach 80–120 UAH per month. This stimulates switching between networks and intensifies competition for existing demand. As a result, the market acquires the characteristics of permanent price-based competition, where the main competitive tool is not service differentiation but rather price reductions for service packages or an increase in their content without a proportional increase in operators' revenues.

Conversely, within the "blue ocean," the process of forming a competitive strategy is based on the search for new market opportunities, the identification of unmet consumer needs, and the creation of new customer value. Under such conditions, the synergy of management, accounting, and digital marketing ensures the development of innovative solutions, the assessment of their economic feasibility, and the formation of new demand (see Figure 2).

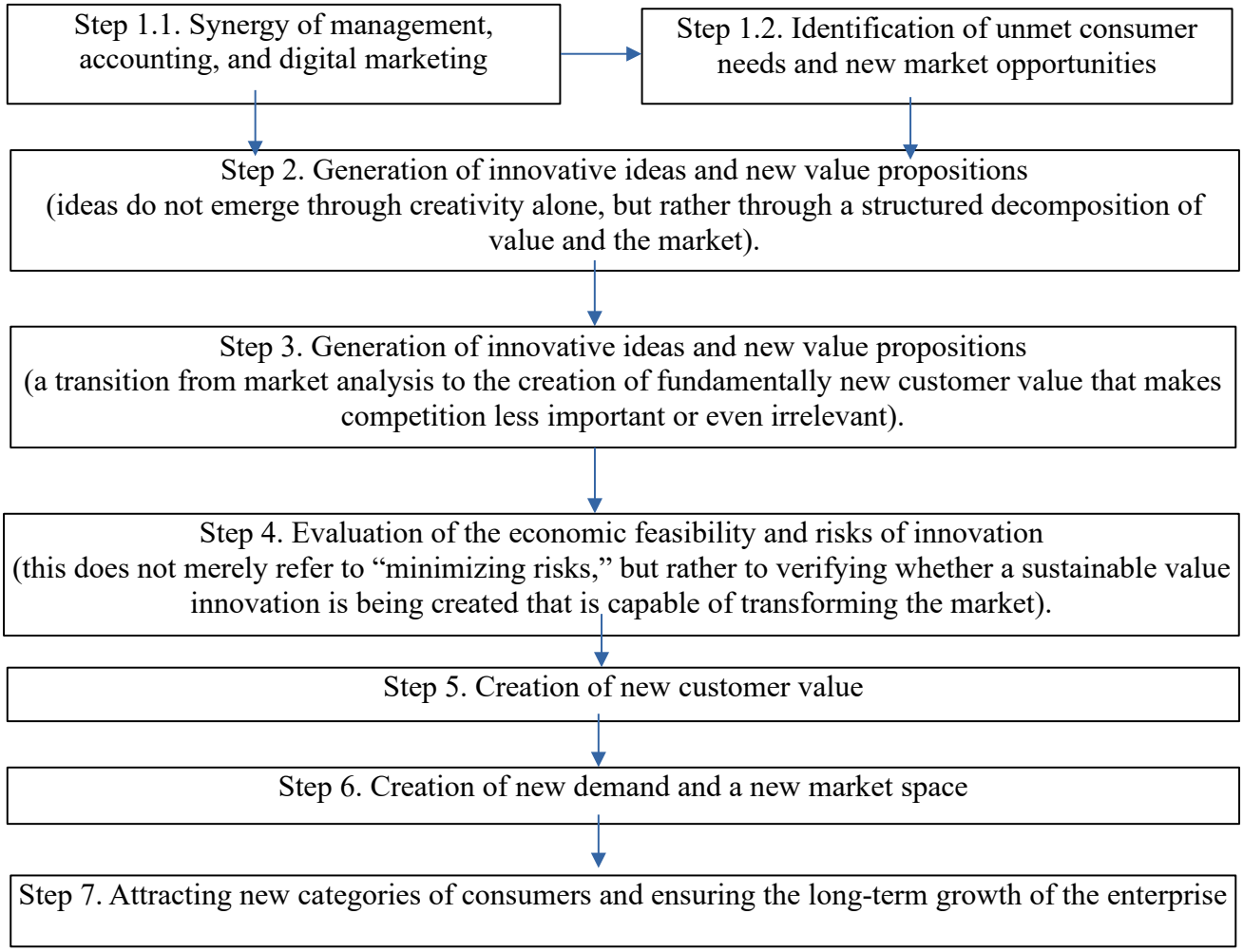


Figure 2 - Scheme for forming a competitive strategy in the "blue ocean" conditions

Source: *created based on [1; 3$ 5-6].*

The process of forming a competitive strategy is accompanied by a shift toward the logic of creating new customer value, focused on attracting non-customers and generating new demand. Under such conditions, an enterprise's strategic decisions are directed not at the redistribution of existing market shares, but at generating innovative

offerings that transform industry structure and expand market boundaries.

Namely, the company Tesla implements a similar strategic logic by reshaping the very boundaries of the automotive market. Instead of directly competing with traditional automakers for market share in internal combustion engine vehicles, Tesla has created a new form of consumer value centered on electric mobility, transport digitalization, and ecosystem development (over-the-air software updates, autonomous driving, and a network of charging stations). A key aspect of this approach has been targeting "non-customers" — consumers who previously did not consider electric vehicles due to limited driving range, inadequate infrastructure, or perceptions of impracticality. Accordingly, the outcome is the formation of a market position based not on the displacement of competitors, but on their partial "deactivation" through the creation of alternative value models.

Summary and conclusions.

Within the scope of the present study, it has been established that a firm's competitive strategy is not universal, and the synergy of management, accounting, and marketing does not operate in the same way across all environments. In one context, it ensures efficiency and competition, while in another, it drives innovation and the creation of new markets. In this regard, the "oceans" framework demonstrates that strategy is highly dependent on market context.

Within the scope of the present study, it has been demonstrated that it is appropriate to distinguish between two types of managerial logic, where the red ocean represents a logic of optimization and competition, whereas the blue ocean reflects a logic of innovation and demand creation.

Within the scope of the present study, it has been shown that the same functions play different roles depending on the context. Thus, accounting in the red ocean focuses on cost control, whereas in the blue ocean it focuses on assessing innovation and risk. Marketing in the red ocean is centered on segmentation and competition, while in the blue ocean, it focuses on identifying non-customers and shaping demand. Management in the red ocean is directed toward efficiency and competitiveness, whereas in the blue ocean, it is aimed at strategic innovation management and organizational change.

References:

1. Aref″yeva O., Pilets′ka S., Listrova M. (2022). Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva v systemi antykryzovoho upravlinnya [Formation of the competitive strategy of an enterprise in the system of anti-crisis management]. *Economy and Society*, vol. 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

2. Arefieva O. V., Piletska S. T., Zabolotna D. V. (2020), Stratehichni resursy zabezpechennya ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiyno-dyversyfikatsiynoho rozvytku pidpryyemstva. [Strategic resources for ensuring economic potential in the context of integration and diversification development of an enterprise]. *Business Inform.* pp. 398–404. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404

3. Bezuhla L.S. (2014). Formuvannja marketynghovoji strateghiji pidpryjemstva [Formation of marketing strategy of the enterprise]. Aghrosvit. vol. 71, pp. 70−76.

4. Kuznetsova I.O. Modern approaches to the formation of a competitive strategy of an organization. Methodology and practice of strategic management of the development of modern organizations. Odesa: ONEU, 2016. pp. 24–34.

5. Repich A.T. (2013). Aktualjnistj strateghiji blakytnykh okeaniv dlja ukrajinsjkogho rynku [Relevance of the blue oceans strategy for the Ukrainian market]. URL http://dspace.nuft.edu.ua/ jspui/bitstream/123456789/2917/1/8.pdf.

6. «Strateghija blakytnogho okeanu»: jak v Ukrajini biznes vzhe korystujetjsja vazhlyvymy poradamy profesora Chana Kima [“Blue Ocean Strategy”: how business in Ukraine already uses the important advice of Professor Chan Kim.] URL.: (accessed: 07 September 2020).

Article sent: 24.06.2026

© Korolovich O.O., Holovachko V.M., Pigosh V.A.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-075
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-075

УДК 631.1:339.138

FEATURES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Melnyk V.I.
D.Econ.Sc., prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8587-1192
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics West Ukrainian National University, Ternopil, Lvivska, 11, 46009, Ukraine
Nahorna O.V.
PhD in Economics, as.prof.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7573-0874
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Heroyiv Oborony, 15, 03041, Ukraine
Shpychak Yu. O.
Bachelor's degree student
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-8070-2645
American University Kyiv, Kyiv, Poshtova Square, 3, 02000, Ukraine

Abstract. *The article examines the features of the formation and implementation of marketing strategies of agricultural enterprises in the context of increasing competition, globalization of agricultural markets, and growing requirements for the quality and safety of agricultural products. It is substantiated that the current conditions of agricultural sector development necessitate a shift from individual marketing decisions to joint (cooperative, cluster, and network-based) strategic approaches grounded in the interaction of various market participants. The theoretical and practical aspects of integrating agricultural enterprises into value chains, agro-clusters, and cooperative associations are summarized. The main advantages of such forms of cooperation are identified, including improved sales efficiency, cost optimization, strengthened market positions, development of agricultural product branding, and expanded access to foreign markets.*

Keywords: *marketing, marketing strategies, product strategy, pricing strategy, distribution strategy, communication strategies, agricultural sector enterprises, agribusiness.*

Introduction.

The current development of the agricultural sector is characterized by intensifying competition and the globalization of agricultural product markets. As a result, it is becoming increasingly difficult for agricultural enterprises to meet the quality and production sustainability requirements. In particular, the influence of international food quality and safety standards, including EU requirements, is strengthening, thereby hindering access to foreign markets without appropriate certification. In addition, market concentration level is increasing, along with the growing dominance of large agroholdings and transnational corporations, leading to greater competitive pressure on small and medium-sized enterprises.

Under these conditions, the marketing strategies of agricultural enterprises are increasingly taking on a character that goes beyond the individual decisions of a single business entity. In fact, the importance of forming joint (cooperative, partnership, and network-based) marketing strategies is growing through interaction with other participants in the agricultural market.

Therefore, within the framework of this study, the authors aimed to highlight the features of modern marketing approaches in the agricultural sector that are shaped through the integration of enterprises into value chains, agricultural clusters, cooperative associations, and partnership networks encompassing producers, processing enterprises, logistics companies, retail chains, and exporters.

According to contemporary research (in particular the works of Sus T., Hrechanyk N. Yu., Shpak A. D. [3]), such integration is driven by its importance in improving efficiency of the agricultural sector. In particular, most studies emphasize that it allows not only the optimization of costs and the improvement of product distribution efficiency, but also the formation of a coordinated market position (as noted by Tkachenko A. [4]), the strengthening of agricultural product branding (as emphasized by Kovalevska A. V. and Balakliiets K. Yu. [2]), as well as the expansion of access to new markets (as highlighted by Dubas V. [1], Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. [6]). Together, the analysis of the cited sources reveals a number of unresolved problems that complicate the formation and effective implementation of marketing strategies by agricultural enterprises. First and foremost, many agro-industrial enterprises are focused on short-term sales rather than systemic marketing strategies (branding, positioning, market development) and on individual rather than integrated approaches to product promotion. This leads to the scattering of marketing functions and reduces their effectiveness in an increasingly competitive and globalized market environment.

The aim of the study is to generalize the theoretical and practical aspects of the formation and implementation of marketing strategies of agricultural enterprises, with an emphasis on their interaction with other market participants within joint strategic approaches.

Research Design and Methodology

The research design is theoretical and analytical, involving the systematization and generalization of scientific approaches to joint marketing strategies for agricultural enterprises, as well as their classification by functional and organizational characteristics.

Overall, the study is interdisciplinary and draws on economic theory, marketing, and theories of agricultural business organization.

The methodological framework of the study is grounded in both general scientific and specific research methods. In particular, the following methods were applied: (i) analysis and synthesis to explore the essence of joint marketing strategies; (ii) a systems approach to consider agricultural enterprises as elements of integrated market structures; (iii) comparative analysis to identify differences between cooperative, cluster-based, and other forms of joint strategies; (iv) a generalization method for synthesizing the conceptual foundations of the study. The research framework is presented in Figure 1.

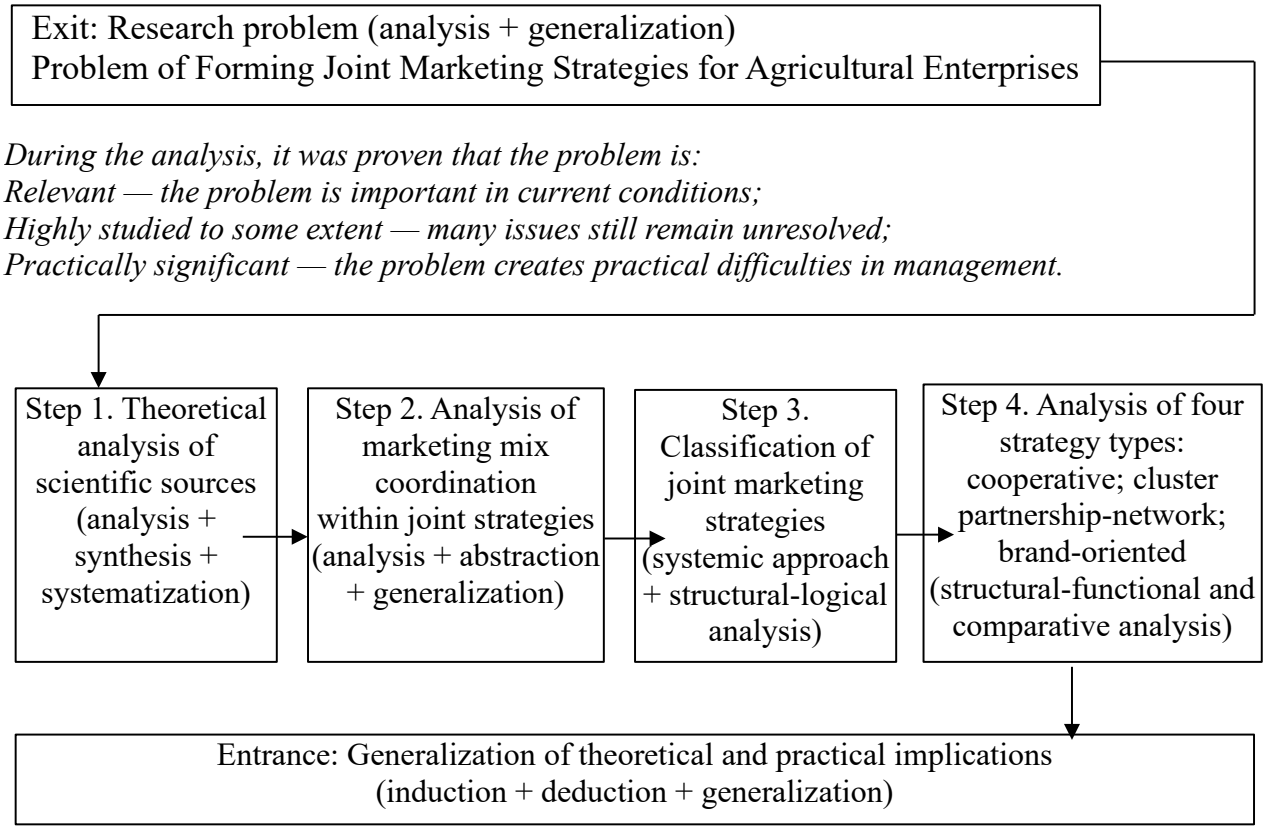


Figure 1 - The research framework

Source: developed by the authors

In addition, a structural-logical approach was used to establish relationships between types of joint marketing strategies, their objectives, and implementation tools.

The information base of the study consists of scientific works by domestic and international scholars, analytical materials on the development of the agricultural sector and integration processes, as well as regulatory and legal acts governing the activities of agricultural enterprises and cooperative associations.

1. Essence and principles of forming joint marketing strategies of agricultural enterprises

Joint marketing strategies of agricultural sector enterprises should be considered as instruments of synergy that ensure the alignment of interests among various actors of the agricultural market, in particular [1; 4; 8; 10]: (i) agricultural producers (specifically: farms, agricultural enterprises, households); (ii) agricultural cooperatives; (iii) cluster structures and integrated agri-food formations; (iv) processing enterprises of the agro-industrial complex; (v) procurement companies.

A practical example of implementing such a strategy is provided by agricultural cooperatives and clusters primarily exporting organic or value-added products. These strategies are characterized by their focus on the following principles (see Tab. 1): (i) cooperation; (ii) information exchange; (iii) joint product promotion; (iv) use of digital marketing platforms; (v) development of long-term partnership relations.

The principles of forming joint marketing strategies of agricultural enterprises are described in more detail in Table 1.

A practical example of the comprehensive implementation of all these principles is the activity of the export-oriented berry cooperative Balbuza (Srednie village, Zakarpattia region).

Within this structure, farmers unite for joint cultivation, sorting, and cooling of products (cooperation), regularly exchange data on prices and EU market requirements through an internal digital system (information exchange), promote products under a single brand at international exhibitions (joint promotion), use online platforms to conclude contracts with importers (digital platforms), and operate under long-term export agreements (partnership relations).

Table 1 – Principles of forming joint marketing strategies of agricultural enterprises and examples of their implementation

Principle of joint marketing strategy	Characteristics of the principle of forming joint marketing strategies	Example of implementation in the agricultural sector
Cooperation	Pooling of producers' resources for joint production, processing, and marketing of products	An agricultural cooperative where farmers jointly form a batch of organic products for export
Information exchange	Systematic exchange of data on markets, prices, demand, and quality standards	A cooperative digital platform where participants receive analytics on grain demand in the EU
Joint product promotion	Creation of a unified brand and coordinated marketing communications	Promotion of honey under the regional brand "Carpathian Honey" at international exhibitions
Use of digital marketing platforms	Application of online tools for sales, logistics, and communication	Use of a B2B agro-platform to conclude contracts between a cooperative and retail chains
Long-term partnership relations	Building stable relationships between producers, processors, and exporters	Signing multi-year contracts between a berry producers' cooperative and a European importer

Source: created by the author based on [1; 4; 8; 10]

2. Coordination of marketing mix components within joint strategies of agricultural sector enterprises

The formation of a balanced marketing mix within associations of agricultural enterprises involves the coordination of product, price, distribution, and communication policies. Each component of this mix acquires specific features depending on the interests of the participants (Tab. 2).

Thus, using the example of the "Balbuza" cooperative: (i) the product strategy may be implemented through unified standards for berry cultivation and packaging; (ii) the pricing strategy – through coordination of export prices based on European market conditions; (iii) the distribution strategy – through centralized sales of large product batches to foreign buyers; (iv) the communication strategy – through promotion of the cooperative's collective brand at international exhibitions, digital trading platforms, and professional agri-food networks, as well as through campaigns that increase product recognition and consumer trust.

Table 2 – Formation of a balanced marketing mix in associations of agricultural sector enterprises

Marketing strategy component	Features of implementation within a joint marketing strategy	Consideration of the interests of all members of the association
Product strategy	Involves standardization of products, implementation of unified requirements for quality, certification, packaging, and labeling	Cooperative members form a shared product assortment and use a collective brand, ensuring market recognition
Pricing strategy	Based on coordination of minimum acceptable price levels, joint analysis of market conditions and production costs	Due to consolidation of product volumes, participants gain stronger bargaining power when concluding contracts with retail chains and exporters
Distribution strategy	Involves the creation of shared sales channels, a unified logistics system, sorting and storage centers	Product sales are carried out through the cooperative or an authorized structure, ensuring access to large national and international markets
Communication strategy	Implemented through joint advertising campaigns, participation in exhibitions, fairs, and business forums, promotion of a collective brand in the digital environment, and a unified communication policy regarding values, quality, and product origin	Formation of a unified reputational platform enhances trust from consumers and distributors and ensures equal representation of all producers within the shared brand without dominance of individual members

Source: created by the author based on [1; 4; 8; 10].

3. **Types of joint marketing strategies of agricultural enterprises**

Joint marketing strategies of agricultural enterprises can be classified depending on the nature of interaction among market participants and the functional orientation of the association. Thus, the following main types can be identified: (i) cooperative marketing strategies; (ii) cluster marketing strategies; (iii) partnership-network marketing strategies; (iv) brand-oriented (collective) marketing strategies.

It should be noted that each of the above types of joint marketing strategies performs a specific function (see Fig. 2). In particular, cooperative strategies ensure resource savings, cluster strategies support innovation-driven development, partnership-network strategies provide stability of market relationships, and brand-oriented strategies create long-term competitive advantages through the development of a shared market identity of products.

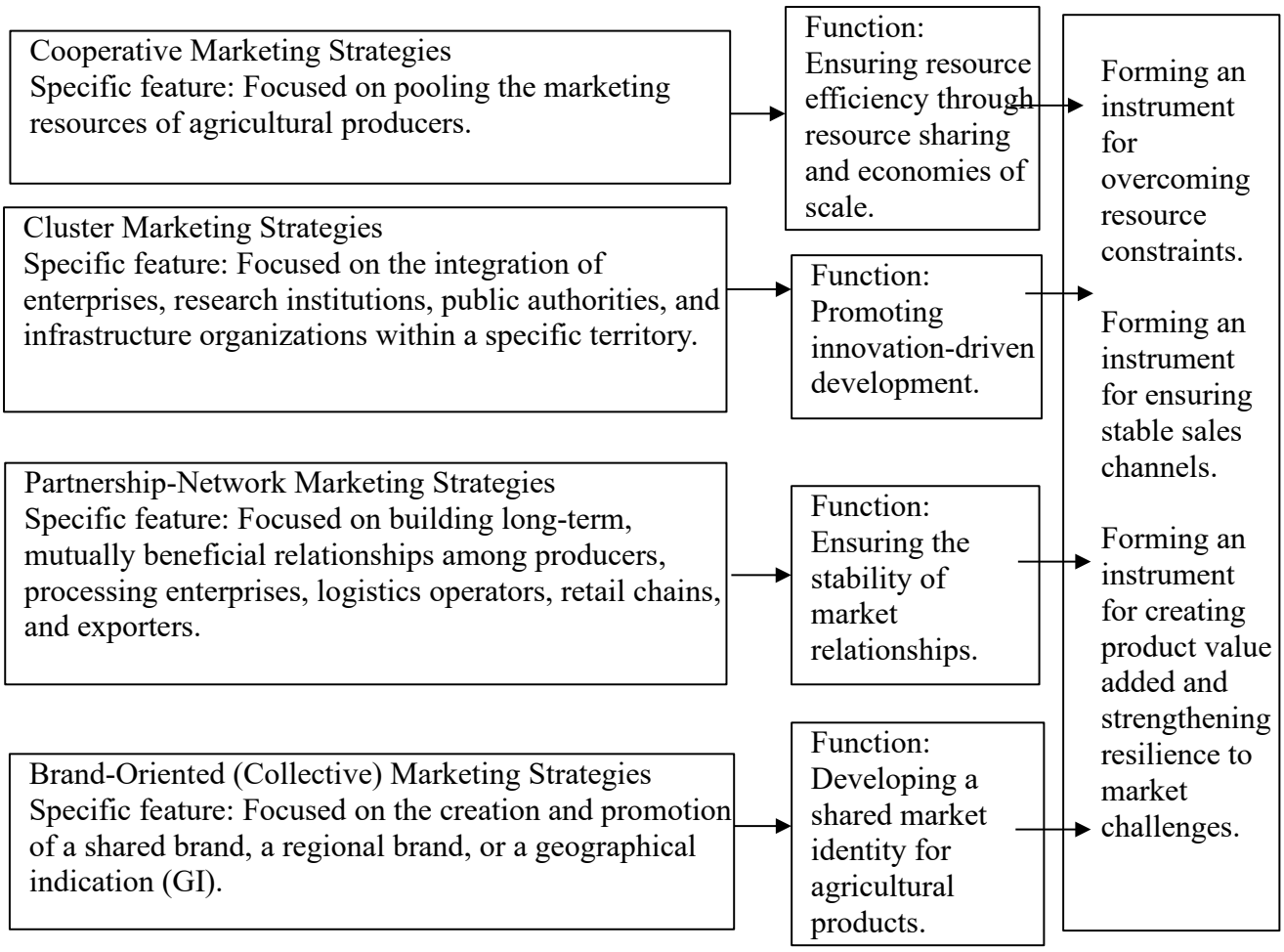


Figure 2 - Operational nature of joint marketing strategies of agricultural sector enterprises

Source: created by the author based on [1-3; 6].

Considering the above functional characteristics, joint marketing strategies acquire a number of distinctive features that not only reflect their integrative nature but also enable them to serve as instruments for achieving a synergistic effect.

4. Cooperative marketing strategies of agricultural enterprises

Cooperative marketing strategies of agricultural enterprises involve pooling the production, resource, and marketing producer capabilities to organize joint production, processing, and commercialization of agricultural products. It improves operational efficiency, reduces costs, and strengthens the market positions of cooperative members. It should be noted that, according to [1], such strategies are implemented, for example, by agricultural cooperatives in which farmers jointly form batches of products (grain, berries, milk) for wholesale distribution or export.

Accordingly, the main characteristics of these strategies are (Tab. 3): (i) integration of production and resource capacities of participants; (ii) joint planning of production and marketing; (iii) sharing of risks and revenues among participants; (iv) the existence of cooperative governance structures; and (v) achievement of economies of scale.

Table 3 – Characteristics of cooperative marketing strategies of agricultural enterprises

Strategy characteristic	Manifestation in the implementation of marketing strategies	Impact on the marketing mix
Integration of production and resource capacities of participants	Involves the consolidation of material, technical, financial, labor, and production resources for joint business operations and improved efficiency	In the product policy, it promotes product standardization and quality improvement; in the pricing policy, price stabilization; in the distribution policy, centralization of sales channels and expansion of market access; and in the communication policy, greater product recognition.
Joint planning of production and marketing	Coordinated planning of production volumes, product assortment, and distribution channels in accordance with market demand	Facilitates the coordination of product, pricing, distribution, and communication decisions, ensuring consistency of the overall marketing strategy.
Sharing of risks and revenues among participants	Establishes a mechanism for the fair distribution of financial results and reduction of individual risks associated with market fluctuations	Contributes to more stable pricing decisions, sustainable market supply, and increased confidence in long-term marketing activities.
Existence of cooperative governance structures	Operation of joint governing bodies (cooperatives, associations) that coordinate participants' activities and ensure collective decision-making	Ensures coordinated management of all marketing mix elements and implementation of unified marketing policies.
Achievement of economies of scale	Reduction of production costs and enhancement of competitiveness through increased production volumes and shared use of resources	Strengthens competitiveness by reducing costs, improving distribution efficiency, and increasing the effectiveness of joint promotional activities.

Source: created by the author based on [3].

In practice, cooperative marketing strategies ensure a coordinated influence on the marketing mix elements through joint: (i) development of product offerings; (ii)

coordination of pricing policies, centralized distribution, and implementation of integrated marketing communications. It enhances the competitiveness of cooperative members.

5. Cluster marketing strategies of agricultural enterprises

Cluster marketing strategies are joint strategies of agricultural enterprises based on the territorial and functional integration of producers, processing enterprises, logistics companies, research institutions, and trade structures. They aim to form a unified agro-food environment, coordinate marketing activities, and promote products in domestic and international markets.

Table 4 – Characteristics of marketing strategies of agricultural enterprises

Strategy characteristic	Manifestation in the implementation of marketing strategies	Impact on marketing mix elements
Integration of production and resource capacities of participants	Involves consolidation of material, technical, financial, labor, and production resources for joint economic activity and efficiency improvement	In product policy, it supports the creation of high value-added and identity-based products; in pricing policy, the formation of premium prices; in distribution policy, the development of integrated access to international markets; and in communication policy, the formation of a positive image of the agro-food region.
Joint planning of production and marketing	Coordinated planning of production volumes, product assortment, and distribution channels in accordance with market demand	Ensures alignment of supply with demand and improves efficiency of all marketing mix elements through coordination.
Sharing of risks and revenues among participants	Establishment of a fair mechanism for distributing financial results and reducing individual risks associated with market fluctuations	Enhances financial stability and supports consistent pricing, distribution, and long-term marketing decisions.
Existence of cooperative governance structures	Operation of joint governing bodies (clusters, associations) that coordinate participants and ensure decision-making alignment	Improves coherence of marketing activities and ensures unified implementation of marketing strategies.
Achievement of economies of scale	Reduction of production costs and increased competitiveness through higher production volumes and shared resource use	Strengthens price competitiveness and improves efficiency of distribution and promotion activities.

Source: created by the author based on [2]

According to [2], such strategies are implemented by agro-food clusters, where farms, processing enterprises, and logistics centers jointly ensure the production and export of organic products. Accordingly, the main characteristics of these strategies are (Tab. 4): (i) integration of production and resource capacities of participants; (ii) joint planning of production and marketing; (iii) sharing of risks and revenues among participants; (iv) existence of cooperative governance structures; and (v) achievement of economies of scale.

These marketing strategies create an integrative impact on all elements of the marketing mix by uniting participants into a value chain and coordinating their marketing activities within a shared brand and product promotion channel.

6. Partnership-network marketing strategies of agricultural enterprises

Partnership-network marketing strategies are joint marketing agricultural enterprises strategies built on sustained mutually beneficial relationships among producers, processing enterprises, logistics operators, retail chains, exporters, and other participants in the agri-food chain. Their purpose is to coordinate marketing activities, ensure stable product distribution, and create sustainable competitive advantages.

According to [3], such strategies are applied, in particular, through long-term contracts between berry producers and European retail chains, ensuring continuity of product supply. For example, Ukrainian producers of blueberries, raspberries, and strawberries cooperate with supermarket chains in Poland, Germany, and the Netherlands, gaining a guaranteed sales channel and the ability to plan production several seasons ahead. Logistics operators, certification bodies, and processing enterprises are also involved, ensuring stable supply and compliance with international food safety standards. As a result, an integrated agri-food chain is formed where all participants coordinate marketing activities, jointly promote products in foreign markets, and achieve a synergistic effect through reduced transaction costs, improved competitiveness, and strengthened market positions.

One should note that the main characteristics of these strategies are (see Tab. 5): (i) stable contractual relationships between participants; (ii) stable supply and distribution channels; (iii) a high level of trust between partners; (iv) coordination of

activities without full resource integration; and (v) reduction of transaction costs.

Table 5 – Characteristics of partnership-network marketing strategies of agricultural enterprises

Strategy characteristic	Manifestation in the implementation of marketing strategies	Impact on marketing mix elements
Long-term contractual relations between participants	Involves concluding long-term contracts between producers, processors, logistics operators, retail chains, and exporters, ensuring predictability of cooperation, supply stability, and strategic planning	In product policy, it supports standardization and product adaptation; in pricing policy, price stability; in distribution policy, reliable supply and sales channels; and in communication policy, joint promotion and strengthening of competitive positioning
Stable supply and distribution channels	Establishes consistent product flows from producer to final consumer, ensuring uninterrupted supply and timely fulfillment of contractual obligations	Improves reliability of distribution and reduces market risks
High level of trust between partners	Based on transparency, fulfillment of contractual obligations, information openness, and mutual responsibility	Strengthens long-term cooperation and reduces uncertainty in marketing decisions
Coordination without full resource integration	Participants coordinate marketing, logistics, and sales decisions while maintaining legal and operational independence	Ensures flexibility while maintaining strategic alignment of marketing activities
Reduction of transaction costs	Achieved through lower costs of partner search, contracting, negotiations, monitoring, and sales organization	Increases overall efficiency of the agri-food network

Source: created by the author based on [4]

These strategies ensure a coordinated impact on the marketing mix elements through the formation of stable mutually beneficial relationships aimed at consolidating the marketing efforts of participants in the agri-food chain.

7. Brand-Oriented (Collective) marketing strategies of agricultural enterprises

Brand-oriented (collective) marketing strategies are joint marketing strategies of agricultural enterprises based on the formation, development, and promotion of a

unified collective brand, regional brand, or geographical indication. According to [1; 5], the application of such strategies is most appropriate in cases where: (i) a group of producers manufactures homogeneous products; (ii) product quality and producer reputation are associated with a specific territory; (iii) product quality is linked to production traditions or unified quality standards.

Table 6 – Characteristics of brand-oriented (collective) marketing strategies of agricultural enterprises

Strategy characteristic	Manifestation in the implementation of marketing strategies	Impact on marketing mix elements
Formation of a shared brand or geographical indication	Creation of a unified brand reflecting the territorial origin of the product, its unique characteristics, and the reputation of the production region	In product policy, it promotes both standardization and differentiation; in pricing policy, it enables premium pricing and increases perceived value; in distribution policy, it expands market access and strengthens market positions; and in communication policy, it builds a strong brand, increases product recognition, and strengthens consumer trust in both domestic and foreign markets
Product quality standardization	Introduction of unified requirements for production technologies, product characteristics, quality control systems, and certification	Ensures consistent product quality and strengthens brand credibility
Unified communication policy	Coordination of marketing communications, shared positioning, advertising messages, and promotional tools	Enhances consistency and effectiveness of brand messaging
Joint promotion of products in target markets	Organization of collective participation in exhibitions, fairs, trade missions, export programs, and advertising campaigns	Increases market visibility and reduces individual promotion costs
Consolidation of marketing resources of association members	Pooling financial, informational, and organizational resources to implement joint marketing activities	Improves efficiency of marketing efforts and enables larger-scale promotional initiatives

Source: created by the author based on [1; 5-6]

A case of implementing such strategies is the joint promotion of products under regional brands such as “Carpathian Honey” or “Hutsul Sheep Bryndza,” or other geographical indications that unite producers within a specific territory around unified quality standards, product origin, and marketing communications. According to [6], this contributes to increased product recognition and strengthened competitive positions of the members of such associations in domestic and international markets due to the focus on the following features (see Tab. 6): (i) formation of a shared brand or geographical indication; (ii) product quality standardization; (iii) unified communication policy; (iv) joint promotion of products in target markets; (v) consolidation of marketing resources of association members.

In essence, brand-oriented (collective) marketing strategies ensure a comprehensive impact on all elements of the marketing mix through the creation of a unified brand or geographical indication that consolidates the marketing efforts of association members.

Summary and conclusions.

The study shows that the theoretical and practical bases for the formation of joint marketing strategies of agricultural enterprises have been generalized in the context of intensifying competition, globalization of agri-food markets, and the need to integrate economic entities into value chains. It has been shown that joint marketing strategies serve as a means of achieving a synergistic effect, ensuring alignment of interests among producers, processing enterprises, logistics operators, retail chains, and other participants in the agricultural market.

Within the study, the principles for forming joint marketing strategies for agricultural enterprises have been systematized, the features of coordinating marketing mix elements in joint activities have been defined, and a classification of such strategies has been proposed, encompassing cooperative, cluster, partnership-network, and brand-oriented (collective) strategies. For each type of strategy, key characteristics, functional purpose, and specific impacts on product, price, distribution, and communication policies of agricultural enterprises have been identified.

Although the study's scope is limited to theoretical aspects of the formation and

classification of joint marketing strategies for agricultural enterprises, without quantitative assessment of their effectiveness or analysis of sector-specific implementation features, it still holds both theoretical and practical significance. Thus, the theoretical value of the study lies in the development of conceptual provisions regarding the essence, principles, and types of joint marketing strategies of agricultural enterprises. The practical value of the obtained results lies in their potential use by managers of agricultural enterprises, cooperatives, clusters, and other integration associations when developing and implementing marketing strategies to increase product competitiveness, expand market access, and form collective brands.

Against this backdrop, prospects for further research are related to the development of methodological approaches for evaluating the effectiveness of joint marketing strategies, as well as the study of the impact of digital marketing technologies on the development of various forms of interaction among agricultural enterprises.

References:

1. Dubas V. (2026). Marketing strategies and brand promotion as tools for enhancing the competitiveness of an enterprise in international markets. Economy and Region, vol. 1 (100). URL.: https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/4371/3666

2. Kovalevska A. V., Balakleets K. Yu. (2025). Vnutrishniy marketynh klasteriv: shlyakh rozvytku klasternykh spil′not. [Internal marketing of clusters: the path of development of cluster communities], Market economy: modern theory and practice of management, vol. *24*(2(60), pp. 64–82. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).338871

3. Sus T., Grechanyk N. Yu., Shpak A. D. (2024). Kooperatsiya fermeriv v marketynhoviy diyal′nosti. [Cooperation of farmers in marketing activities], Current issues of economic sciences, vol. 3-4. URL.: https://doi.org/10.5281/zenodo.14176044

4. Tkachenko A. (2024). Partners′kyy marketynh: shcho vin vmiye, yak z nym potovaryshuvaty [Affiliate marketing: what it can do, how to make friends with it]. Wezom.. https://wezom.com.ua/ua/blog/affiliate-marketing

5. Steblyuk N.F.. (2016). Stratehichni priorytety formuvannya brend-oriyentovanoyi systemy upravlinnya [Strategic priorities of forming a brand-oriented management system]. Global and national problems of economics. vol. 16, pp. 146-148. URL.: http://global-national.in.ua/archive/12-2016/32.pdf

6. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. (2016). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. Harvard Business Review, vol..94 (5), pp. 40–50.

Article sent: 26.06.2026.

© Melnyk V.I., Nahorna O.V., Shpychak Yu. O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-080
DOI: 10.30890/2567-5273.2026-45-03-080

UDC 629.331:658.562:656.13

QUALITY CONTROL OF REPAIR WORK AS A FACTOR IN SAFETY AND TRUST AT AN AUTO SERVICE CENTER

Breusov Y.
Entrepreneur in Automotive Electronics and Auto Repair,
UR AUTO REPAIR LLC
https://orcid.org/0009-0000-9260-8483

Abstract. *According to a 2024 study by the American Automobile Association, 64% of American drivers do not trust auto repair shops. Most cite a specific reason: the same problem recurs after repairs. The National Automotive Service Task Force attributes more than 40% of these repeat visits to a lack of software calibration or skipped final testing after repairs. A modern car contains between 50 and 150 electronic control units, and according to the AutoCare Association, over 80% of repair operations require a software step following mechanical work. Without it, replacing a part does not solve the problem. At PCB Auto Repair and UR Auto Repair (Panama City Beach, Florida), approximately 170–200 complex electronic repairs were performed between 2023 and 2025 (an estimated 140–170 at UR Auto Repair and 30 at PCB Auto Repair). The success rate - defined as no return visit for the same complaint within one year - exceeds 95%, and the cost of these repairs is 20–30% of the dealer's price for replacing the modules. The average savings for a customer per visit range from one thousand to three thousand dollars.*

Keywords: *quality control, automotive service, vehicle safety, operating procedures, customer complaints, automotive electronic systems, diagnostics.*

Introduction

In 2024, the American Automobile Association (AAA) surveyed drivers about their attitudes towards auto repair shops. 64% responded that they did not trust repair shops. Reasons cited by respondents included having to return with the same problem after a supposedly completed repair.

This may indicate either a misdiagnosis or a missed step during inspection. Both situations relate to how the shop organises its work, not just the qualifications of a specific mechanic.

The technological complexity of modern cars exacerbates this issue. A mid-range car contains between 50 and 150 electronic control units, which are connected by internal networks. Some modern platforms have over 300 million lines of code. According to the AutoCare Association, over 80% of repair operations require a software component. If a mechanic fails to adapt the software of a new component to a specific vehicle after replacing a part, the problem will remain unresolved. Industry standards for such work do exist.

Literature Review

The ISO 9001:2015 standard establishes quality management requirements for organizations of any type: identification of root causes of failures, documented corrective actions, and continuous process improvement [7].

Since 1972, Automotive Service Excellence has been conducting independent certification of automotive technicians based on 56 separate tests across eight technical areas. The certification must be renewed every five years [4]. SAE International develops technical standards for repair operations on vehicle electronic safety systems [6].

The TechForce Foundation's 2025 report notes a shortage of over 642,000 qualified automotive technicians in the U.S. market [5]. Due to the labor shortage, repair shops are lowering hiring standards, which affects the average quality of services in the industry.

The National Automotive Service Task Force attributes more than 40% of repeat customer visits in the industry to the lack of software adaptation or final testing after repairs [9]. A 2024 J.D. Power study showed that repair shops with a complaint rate below 5% have a loyalty index 34 points above average and annual revenue growth of 18–22% [10]. The NHTSA has documented a link between technical malfunctions following service and fatal traffic accidents [3].

Research Objectives and Tasks

This study examines how quality control is organized in independent auto repair shops, including the standards used in practice, the structure of post-repair inspections, the reasons for repeat visits, and the effect of technical errors on vehicle safety after the repair.

Materials and methods

Data from the following sources were used to analyse the state of the industry for 2024–2025: the Bureau of Labor Statistics, the American Automobile Association, the National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA), the TechForce Foundation, the National Institute for Automotive Service Excellence (ASE), SAE International, the National Automotive Service Task Force (NASTF) and J.D. Power.

Industry procedural requirements are based on ISO 9001:2015 and SAE International standards.

This study is structured as an observational case study based on operational records from two independent repair shops. A repair was classified as successful if the customer did not return with the same complaint within twelve months. Cases where the outcome could not be reliably assessed for instance, when a repair was declined due to insufficient diagnostic certainty were excluded from the success rate calculation.

Between 2023 and 2025, PCB Auto Repair and UR Auto Repair (Panama City Beach, Florida) handled approximately 170–200 cases (an estimated 140–170 at UR Auto Repair and 30 at PCB Auto Repair) involving control unit interconnect failures, water-damaged electronics, and malfunctions of engine and transmission control units. Repair time and cost were then compared with dealership practices.

The two shops differ in service profile: approximately 90% of UR Auto Repair's workload consists of electronics and control unit diagnostics, with the remaining 10% involving mechanically adjacent tasks such as removing actuators for bench testing. At PCB Auto Repair, roughly 70% of orders are mechanical repairs and 30% involve electronic diagnostics.

Results and Discussion

1. Quality Standards in Small-Business Auto Repair

You can open a car repair shop in the U.S. without a license. In many cases, the quality of the work reflects what the owner chooses to demand of themselves and their mechanics. In practice, customers often assess this level not at the time of service, but later, when the car is returned with a complaint or when something breaks down on the road.

The Automotive Service Excellence certification provides customers with one external benchmark. It covers 56 tests across eight technical areas, including the engine, transmission, braking system, and driver-assistance systems, and requires renewal every five years [4]. A mechanic who keeps their certification current confirms that their knowledge matches the current state of technology. The certification attests to the person’s overall competence, not the quality of work performed yesterday.

Documented operating procedures bridge the gap between a mechanic's qualifications and what they actually check in each specific case. The ISO 9001:2015 standard requires an organization to ensure that every process is described, reproducible, and controlled [7]. In an auto repair shop, this takes the form of a checklist after each type of work: a specific sequence of final steps, without which the car does not leave the shop. Such checklists also cover steps that seem obvious during simple repairs, because omissions most often occur precisely there.

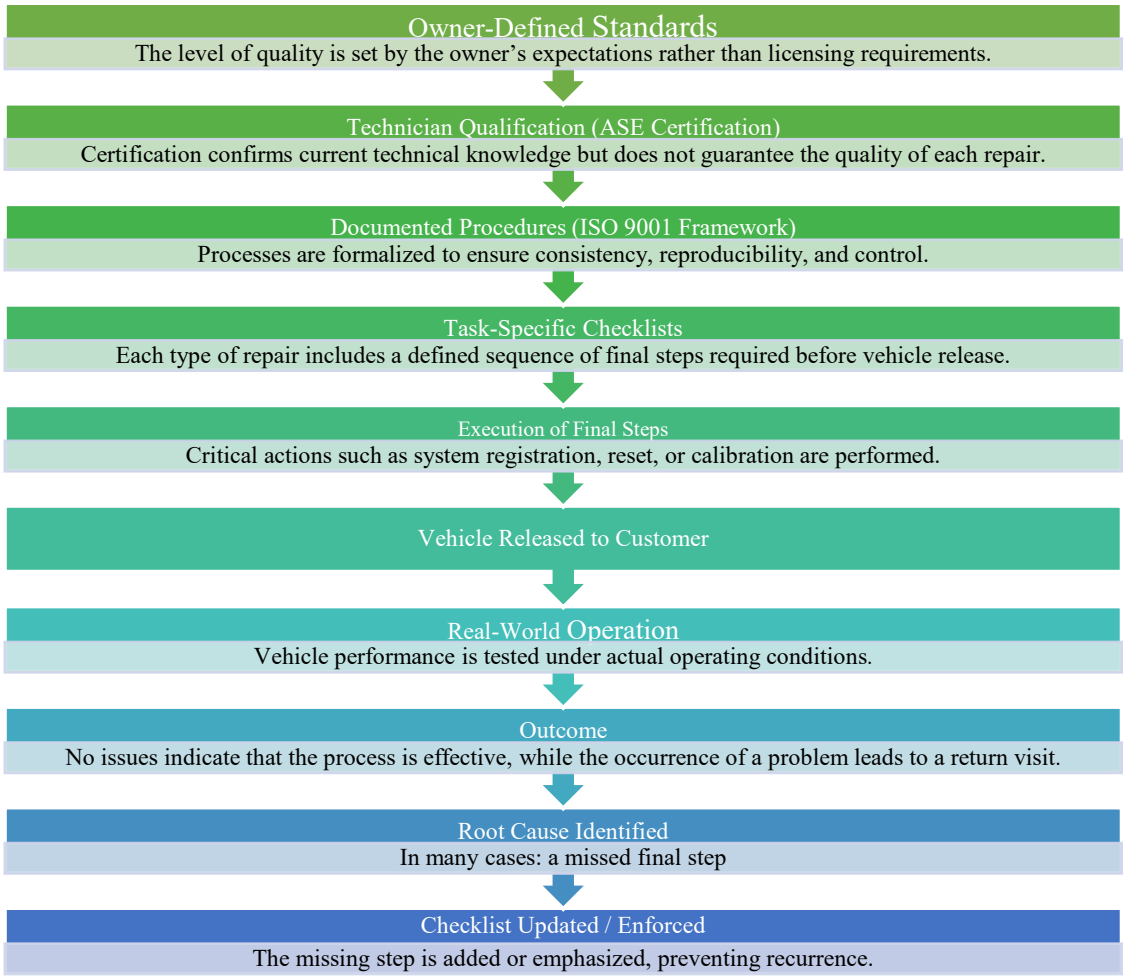


Figure 1. Quality Control Sequence in Independent Auto Repair Shops

In the early years of UR Auto Repair, most repeat customer visits had a single cause: a missed final step. A typical example involves battery replacement. On most modern cars, after installing a new battery, its technical parameters must be registered in the charge management system. Without this, the on-board computer continues to charge the new battery according to an algorithm designed for the old battery's

specifications, which shortens its lifespan and, after a few months, brings the customer back with a problem they thought was solved. Adding this step to the checklist eliminated this cause of service requests.

A similar situation arises when replacing sensors. Simply installing a new oxygen or mass air flow sensor is not enough: the engine control unit requires a reset of the adaptive parameters it had accumulated for the old component. Without this reset, the computer compensates for the new sensor's readings with corrections from the old one, which affects the fuel mixture. After repairing an automatic transmission, software adaptation of the shift patterns is required to account for the new physical characteristics of the repaired components. After replacing the anti-lock braking system (ABS) module, calibration and verification of proper operation are mandatory. In the PCB Auto Repair and UR Auto Repair checklists, these steps are specified separately for each type of repair.

The AutoCare Association notes that shops with documented procedures make 30–40% fewer errors during complex repairs compared to those where each technician works according to their own procedures [8].

2. Internal Inspection Processes for Completed Repairs

A customer returns with the same complaint two weeks after the repair. The mechanic is convinced that he did everything correctly. In most such cases, he did indeed do everything correctly, but stopped before he should have. A step-by-step post-repair inspection procedure reduces the likelihood of precisely such situations.

At PCB Auto Repair, mid-repair interruptions to contact the customer occurred in approximately one in five orders before structured pre-intake was introduced. After implementing a full vehicle inspection at intake - identifying all faults upfront, obtaining customer approval, and sourcing all parts before work begins that figure fell to an average of two interruptions per order at most, typically for unrelated findings. Parts unavailability stopped work roughly twice a week before this change; after the policy of accepting vehicles only after full inspection was adopted, that source of downtime was reduced by approximately 80%. Overall repair turnaround time decreased by more than 30%.

At PCB Auto Repair and UR Auto Repair, a five-step procedure for working on each vehicle has been established. The procedure was developed gradually, based on real-world cases where something went wrong.

Before a mechanic opens the hood, a full software scan is performed using the manufacturer's original diagnostic equipment: DTS Monaco and Vediamo for Mercedes-Benz vehicles, and specialized interfaces for BMW, the Volkswagen Group, and Toyota. Dealer software displays advanced internal codes, engine control unit adaptation values, and the current status of actuators and power circuits in detail - information that third-party devices either do not display or show only in a simplified form. At this stage, real-time data is also reviewed: engine RPM, fuel pressure, coolant temperature, and the status of lambda sensors in real time. The data captures system interactions and makes it possible to detect deviations before they register as specific error codes.

After the software scan, a physical inspection of the communication lines between modules and power circuits is performed using specialized measurement equipment. This step captures deviations in signal behavior that are not yet recorded as error codes - faults that a scanner alone would miss at this stage.

Case Study 1: 2013 Toyota Sienna - CAN bus fault, February 2026

A 2013 Toyota Sienna arrived in February 2026 after another shop had declared it undiagnosable: none of the control modules responded to the diagnostic tool. Rather than replacing modules one by one, the fault was isolated by methodically disconnecting sections of the data network and monitoring signal behavior at each step. The cause turned out to be four oxidized contacts in a single connector inside the passenger-side pillar - the result of long-standing water ingress which had taken down the entire vehicle's electrical system. The repair took six hours and cost the customer $720. The dealership's standard response in such cases - replacing the full wiring harness - would have exceeded $10,000.

Once the fault location has been identified, the repair transitions from diagnostics to component-level work. Depending on the nature of the fault - hardware damage or a software issue - the appropriate repair method is selected. During component-level

work, the vehicle's original identifiers and security system calibration remain unchanged, which is not the case when a replacement unit is sourced from a third-party supplier.

The final step is a test drive involving performance monitoring, unit adaptation to the specific vehicle, resetting of service parameters and testing under real-world conditions with live data tracking. This step identifies issues that do not manifest in a stationary vehicle, such as intermittent failures under engine load, improper transmission operation during warm-up and steering system malfunctions at certain angles of steering. The National Automotive Service Task Force attributes more than 40% of repeat service calls in the industry to this step being skipped [9]. This step is mandatory in the PCB Auto Repair and UR Auto Repair checklists.

3. Reducing the Number of Complaints Through Systematic Quality Control

The American Automobile Association estimates that 70% of customers at independent service centres are referred by acquaintances [2]. Customers who return with a complaint and do not receive a satisfactory response rarely stay.

Table 1. Root Causes of Customer Complaints and Quality Control Checkpoints in Auto Repair

Stage of Service Process	*Typical Source of Complaint*	*Underlying Cause*	*Quality Control Checkpoint*	*Practical Control Action*	*Expected Outcome*
Initial diagnostics	Incorrect fault identification	Overreliance on error codes	Cross-check engine parameters	Compare sensor data with mechanical indicators	More accurate diagnosis
Fault interpretation	Replacing functional parts	Misreading indirect symptoms	Second-level diagnostic review	Confirm failure with two indicators	Reduced unnecessary replacements
Electronic systems	Unresolved complex issues	Ignoring network conflicts	Full system scan	Check module communication integrity	Stable system operation
Repair execution	Problem returns	Fixing symptoms only	Post-repair validation	Test under real conditions	Long-term repair success
Customer communication	Disputes about cost	Lack of transparency	Standard documentation	Photos + codes before/after	Higher trust
Service completion	Customer dissatisfaction	Expectation mismatch	Final inspection + explanation	Walkthrough with client	Better retention

In such cases, the shop must redo the work at its own expense. A 2024 J.D. Power study showed that, where the complaint rate is below 5%, the customer loyalty index is 34 points above average, with annual revenue growth of 18–22% [10].

Most complaints stem from a misdiagnosis. A Subaru arrived with code P0101, indicating a malfunctioning mass airflow sensor. For most repair shops, this code means replacing the sensor. However, a parallel check of the engine parameters revealed reduced compression in one of the cylinders. Due to mechanical wear, the engine was not drawing in the normal amount of air, which distorted the sensor's readings. The sensor itself was in good working order. Installing a new sensor would have cleared the error message on the dashboard for a few weeks, after which the same code would have returned.

Case Study 2: Lincoln LS — engine RPM limited to 3,000

A similar situation occurred with a Lincoln LS where the customer complained that the engine speed was limited to 3,000 RPM and that the throttle valve was operating erratically. A superficial inspection identified the throttle valve as the faulty component. However, a full diagnostic revealed that the ABS module had been replaced at a previous shop but was not configured for this specific vehicle. The engine control unit was receiving incorrect data from the misconfigured ABS module and responding by limiting engine RPM. The issue was resolved by reconfiguring the ABS module using FORScan software, with no parts replaced. The customer had been driving with this limitation for approximately two months, and the previous shop's mechanical intervention had not addressed the root cause.

Repair documentation reduces the number of complaints arising from customers' misunderstandings about the work carried out. Customers cannot see what is happening inside their vehicle. They only know the amount on the bill. A report containing photos of the defective parts, pre- and post-repair error codes and inspection results would eliminate any questions about the validity of the bill. Mitchell 1 and similar auto service management systems automatically generate such reports after each service order [11]. This type of documentation protects the garage in the event of disputes as it provides a record of the vehicle's condition before and after the work was carried out, which is

signed by the customer.

According to the American Automobile Association, only 18% of independent auto repair shops in the US provide a written warranty for their work. At PCB Auto Repair and UR Auto Repair, however, a written warranty is provided for complex electronic repairs. Their success rate for such repairs is over 95%, allowing them to maintain this practice. Customers can save between one and three thousand dollars on component repairs compared to dealer replacements per visit on average.

When a control unit malfunction is detected, the standard dealer practice is to replace the entire assembly, which costs between $1,500 and $4,500. Waiting for parts takes several weeks. Component-based repair of the same unit at PCB Auto Repair costs 20–30% of that amount and takes one to two days. Dealerships generally do not have technical guidelines for component-based repairs. The vehicle's original identifiers and the security system's calibration remain unchanged during this type of repair.

Table 2. Cost and Outcome Comparison: Dealership Replacement vs Component-Based Repair

Parameter	*Dealership (Full Replacement)*	*Independent Repair (Component-Level)*	*Operational Impact*
Repair method	Replace entire unit	Repair individual components	Defines cost/time
Cost	$1,500–$4,500	20–30% of replacement	Higher affordability
Turnaround time	Weeks	1–2 days	Less downtime
Diagnostic depth	Basic confirmation	System + circuit level	Higher precision
Guidelines	Standardized	Experience-based	Depends on expertise
Risk	Low	Moderate	Needs QC control
System data	Reprogramming needed	Fully preserved	No compatibility issues
Customer value	Reliable but expensive	Cost-effective	Better retention

4. The Impact of Quality Control on Vehicle Operational Safety

The owner of the Toyota Sienna discussed in Section 2.2 had been driving the vehicle before it was taken to the repair shop. Four oxidized contacts had disrupted communication between all control modules, and any active safety system could have failed or malfunctioned at that time. The owner was unaware of this.

The NHTSA documents the link between technical malfunctions following maintenance and fatal accidents. Malfunctions in the braking system, steering, and tires are present in a significant proportion of such accidents, and improper maintenance has been identified as a contributing factor [3].

Electronic safety systems often do not signal their own malfunctions. If, after a brake system repair, the anti-lock braking system (ABS) control unit was not properly calibrated, it may fail to activate when needed. The dashboard indicator may remain silent in this case, as the system checks only those parameters it can measure on its own, rather than its actual effectiveness in a critical situation.

Airbag systems consist of a large number of impact, acceleration, and pressure sensors located throughout the body, and several control units that make decisions about activation in a fraction of a second. After body repairs, replacement of any of the sensors, or wiring repairs, an uncalibrated component can alter the behavior of the entire system. In Breusov's practice, there have been cases where, after bodywork repairs at an outside shop, the impact sensor in the pillar did not receive the correct reference to the control unit. The system assumed that this sensor was missing, and in the event of an actual impact on that side, the airbags would not have deployed.

After replacing the windshield, front bumper, or repairing the suspension, the automatic braking and lane-keeping systems require recalibration. The cameras and radars through which these systems read the road are tied to the geometry of a specific vehicle. Even a slight shift of the sensor from its original position changes how the system calculates the distance to an object. Calibration is impossible without the original equipment and a special target plate.

The 2020 Toyota Avalon arrived with a dead battery. The owner had already replaced the battery several months ago and assumed the old one had simply failed. A

scan returned several codes, none of which were related to the battery discharge. The multimedia system's screen remained on after the engine was turned off - this was noticed but considered a feature of the settings. A detailed examination of the power circuits and the behavior of the units in post-shutdown mode revealed a malfunction in one of the data bus modules, which failed to enter sleep mode and continued to supply power to the multimedia system bus.

After being flooded with water, the board appears dry, but corrosion inside the micropores and vias between layers continues to develop for weeks. Owners return with increasing electronics issues after a few months, and it can be difficult to link this to that earlier flooding.

The protocol used by PCB Auto Repair and UR Auto Repair for water-damaged electronics involves professional cleaning, component-level inspection, and a targeted protective coating that accounts for areas where damage has already progressed rather than the uniform application used during original manufacturing.

Limitations

Several limitations of this study should be noted. The case data originates from two repair shops operating in the same geographic area (Panama City Beach, Florida), which limits the generalizability of the findings. The sample is weighted toward complex electronic diagnostics — approximately 90% of UR Auto Repair work and 30% of PCB Auto Repair work — and may not reflect patterns in shops with different service profiles. The success rate is based on the owner's operational records and recall rather than a formal tracking system, and the assessment criterion (no return visit within one year) relies on customer follow-up behavior. Some bias toward cases with clear outcomes is possible, as repairs where diagnostic certainty was low were typically declined rather than attempted.

Conclusions

Quality control at an independent auto service centre consists of several interrelated levels. Industry certification and documented procedures ensure consistent service standards, regardless of who performs the work on any given day. A step-by-step inspection process, involving everything from software scanning to a test drive,

enables errors to be identified before the vehicle leaves the workshop. Transparent documentation and a written warranty reduce complaints relating to customer misunderstandings about the scope of the work carried out. Errors in calibration or component adaptation after repairs are not always apparent during workshop inspections.

At PCB Auto Repair and UR Auto Repair, the success rate for complex electronic repairs defined as no return visit for the same complaint within one year exceeds 95%. No repeat visits for a previously resolved fault have been recorded. When diagnostic certainty is insufficient to guarantee the outcome, the repair is either declined or the customer is explicitly informed that a definitive result cannot be guaranteed, and those cases are excluded from the success rate calculation. Customers save between one and three thousand dollars per visit compared to dealership module replacement.

References

1. Bureau of Labor Statistics. (2025). *Automotive Service Technicians and Mechanics: Occupational Outlook Handbook*. URL: https://www.bls.gov/ooh/installation-maintenance-and-repair/automotive-service-technicians-and-mechanics.htm

2. American Automobile Association. (2024). *AAA Announces Best in Repair and Service of Excellence Provider Winners*. AAA Newsroom. URL: https://newsroom.aaa.com/2024/07/aaa-announces-best-in-repair-and-service-of-excellence-provider-winners/

3. National Highway Traffic Safety Administration. (2024). *Vehicle Safety Defects and Recalls*. URL: https://www.nhtsa.gov/recalls

4. National Institute for Automotive Service Excellence. (2024). *Test Series*. URL: https://www.ase.com/test-series

5. TechForce Foundation. *Technician Supply and Demand Report*. URL: https://techforce.org/supplydemand/

6. SAE International. (2024). *SAE Standards*. URL: https://www.sae.org/standards

7. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements*. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html

8. Auto Care Association. (2024). *Industry Research and Statistics*. URL: https://digital.autocare.org/2024factbook/

9. National Automotive Service Task Force. (2024). *Repair Information Access for Independent Repair Shops*. URL: https://wp.nastf.org/

10. J.D. Power. (2024). *2024 U.S. Customer Service Index Study*. URL: https://www.jdpower.com/business/press-releases/2024-us-customer-service-index-csi-study

11. Mitchell 1. (2024). *Shop Management Software*. URL: https://mitchell1.com/manager-se/

CONTENTS

Innovative economics and management

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-020 3
ADVANCING SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES
Kononenko L.V., Savchenko V.M.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-023 12
BEYOND ACQUISITION: RETENTION STRATEGIES, CUSTOMER LIFETIME VALUE, AND LONG-TERM PROFITABILITY MODELS
Marchuk A.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-025 28
THE IMPACT OF GEOPOLITICAL TENSIONS ON DEMAND FOR INBOUND TOURISM TO THE UNITED STATES: AN ECONOMIC ANALYSIS
Maryna Oznobishyna

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-028 39
DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE RESILIENCE UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S WAR ECONOMY
Melnyk O.V., Vozna L.B.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-033 48
TAX PLANNING AND ITS INFORMATION SUPPORT IN THE ACCOUNTING SYSTEM
Hrebinska S., Nesreruk H.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-034 57
CLOSED-LOOP REINFORCING MODEL OF BARRIERS TO AGRICULTURAL DIGITAL TRANSFORMATION: CONCEPTUALIZATION OF THE META-BARRIER AND THE REGIONAL TECHNOLOGICAL GAP INDEX (EVIDENCE FROM KIROVOHRAD OBLAST, UKRAINE)
Pohorilyi I.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-035 70
KPI SYSTEM IN THE MOBILE LOCKSMITH BUSINESS: OPERATIONAL METRICS, COMPETITIVE ENVIRONMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT
Vakuliuk D.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-036 87
MODERN OPEN KITCHEN CONCEPTS IN RESTAURANT DESIGN
Cherednichenko D.S., Bortnichuk O.V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-044 107
FOOD CULTURE AS A FACTOR IN SHAPING A WELLNESS-ORIENTED LIFESTYLE
Budnyk N.V., Moroz S.E.
Kalashnyk O.V., Kuznietsov R.V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-050 119
PARTNERSHIP OF TOURISM ENTITIES AND LOCAL COMMUNITIES IN CULTURAL TOURISM DEVELOPMENT
Zubekhina T.V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-052 130
COMPETITIVE ENVIRONMENT ANALYSIS: MODERN CHALLENGES AND PROSPECTS UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MARTIAL LAW
Zhuk O.I.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-053 141
ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION
Rozmaryna A.L.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-054 152
SOCIAL CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION: NEW FORMS OF DEPENDENCY AND SOCIO-ECONOMIC INTERACTION
Halushka Z.I.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-056 164
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INFORMATION SPACE OF THE ENTERPRISE
Kudelskyi V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-064 179
INFORMATION SUPPORT FOR THE AUDIT OF LABOR REMUNERATION EXPENDITURE UNDER THE DIFFERENCES BETWEEN PAY SYSTEMS OF THE BUDGETARY AND ENTERPRISE SECTORS
Smirnova N.V., Smirnova I.V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-066 189
SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Kravets I.M.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-067 202
DEVELOPMENT OF LOCAL ECONOMIES AND COMMUNITY RESILIENCE THROUGH SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC RESOURCES (ON THE EXAMPLE OF THE HOSHCHA TERRITORIAL COMMUNITY)
Danylyshyn B.M., Pylypiv V.V. Shevchuk O.A., Obykhod H.O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-068 214
STRATEGIES FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE LEADERSHIP ECONOMY
Rudych L.V., Stepanova L.V.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-073 220
THE IMPACT OF AGILE METHODOLOGIES ON STARTUP SUCCESS
Diugowanets O. M., Kulinich T.V , Maslyhan O.O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-074 236
FORMATION OF A COMPETITIVE ENTERPRISE STRATEGY BASED ON THE SYNERGY OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, AND DIGITAL MARKETING
Korolovich O.O., Holovachko V.M., Pigosh V.A.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-075 248
FEATURES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES BY AGRICULTURAL ENTERPRISES
Melnyk V.I., Nahorna O.V., Shpychak Yu. O.

http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit45-03-080 263
QUALITY CONTROL OF REPAIR WORK AS A FACTOR IN SAFETY AND TRUST AT AN AUTO SERVICE CENTER
Breusov Y.

International periodic scientific journal

MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Heutiges Ingenieurwesen und innovative Technologien

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
high impact factor (ICV: 70.62)

Issue №45
Part 3
June 2026

Development of the original layout - Sergeieva&Co

Signed: June 30, 2026

Sergeieva&Co
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe
e-mail: editor@moderntechno.de
site: www.moderntechno.de

Articles published in the author's edition

ISSN 2567-5273