

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ: ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ПРАВО



Науковий журнал

Виходить 4 рази на рік

Заснований у січні 2010 р.

Журнал визнано МОН України

*як фахове видання з економічних наук
категорії «Б»*

2025
№4⁽¹⁴¹⁾

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

МАЗАРАКІ Анатолій Антонович, д. е. н., професор, ректор ДТЕУ (Україна)

Заступник головного редактора

ПРИТУЛЬСЬКА Наталія Володимирівна, д. т. н., професор,
перший проректор з науково-педагогічної роботи ДТЕУ (Україна)

Відповідальний секретар

ГЕРАСИМЕНКО Анжеліка Григорівна, д. е. н., професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків ДТЕУ (Україна)

Члени редакційної колегії

БАЙ Сергій, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
БЛАКИТА Ганна, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
БОЙКО Маргарита, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ВАЩЕНКО Юлія, д. ю. н., професор, КНУ ім. Т. Шевченка (Україна)
ВЛАШОВ Петер, доктор філософії, професор з економіки Університету Гринвіча (Велика Британія)
ВОЛОСОВИЧ Світлана, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ГАЙДУКЕВИЧ Агнешка, д. е. н., професор, Краківський економічний університет (Польща)
ГАРАФОНОВА Ольга, д. е. н., професор, КНЕУ ім. В. Гетьмана (Україна)
ГДОВСЬКА Катаржина, д. т. н., доцент Гірничо-металургійна академія в Кракові (AGH) (Польща)
ГОНЕТ Войцех, д. е. н., доцент Університету природничо-гуманітарних наук у Седльце (Польща)
ГОНЧАРЕНКО Олена, д. ю. н., доцент, Головне науково-експертне управління Апарату ВР України (Україна)
ГОРДОПОЛОВ Володимир, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ГУРЖІЙ Тарас, д. ю. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ДОБЯ Мечислав, д. е. н., професор, Краківський університет економіки (Польща)
ДУГІНЕЦЬ Ганна, д. е. н., професор ДТЕУ (Україна)
ЗАПОРОЖЕЦЬ Ірина, к. т. н., професор Університету Східної Фінляндії (Фінляндія)
ЗАПОТОЦЬКА Олена, д. ю. н., доцент, ДТЕУ (Україна)
ІЛЬЧЕНКО Наталія, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
КАВКА Інга, д. ю. н., професор, Інститут права, адміністрації та економіки Краківського педагогічного університету (Польща)
КАВУН Ольга, к. е. н., доцент, ДТЕУ (Україна)
КАЛЮЖНА Наталія, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
КАНСЬВА Тетяна, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
КАРАВАЄВ Тарас, д. т. н., професор, ДТЕУ (Україна)
КЕПА Моніка, д. ю. н., доцент Університету Марії Кюрі-Скłodовської (Польща)
КЛАШКІВ Любош, доктор філософії, доцент Університету Марії Кюрі-Скłodовської (Польща)
КЛОЧНИК Альона, д. е. н., професор, МНАУ (Україна)
КОЛІСНИЧЕНКО Пауліна, д. е. н., проректор з міжнародної співпраці Академії прикладних наук у Познані (Польща)
КОРОЛЬ Світлана, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
КУМАР Гоель Амїт, доктор філософії, доцент Інтегрального університету Лакхнау (Індія)
ЛАЦЕ Наталія, д. е. н., професор, Ризький технічний університет (Латвія)
МАЗАРАКІ Наталія, д. ю. н., професор, ДТЕУ (Україна)
МЕЛЬНИК Тетяна, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
МОТОРИН Руслан, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
НАЗАРОВА Каріна, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ОНІПЕ Адабеге Яая, доктор філософії, доцент Академії оборони Нігерії (Нігерія)
ОСИКА Сергій, к. ю. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ПАВАР Авінаш, доктор філософії, доцент Інституту менеджменту доктора Д. Й. Патіла (Індія)
ПАРАСІЙ-ВЕРГУНЕНКО Ірина, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
РЕМЕЙКІСНЕ Ріта, д. е. н., старший науковий співробітник Вільнюського університету (Литва)
САПІНСКИЙ Олександр, доктор філософії, Академія прикладних наук у Бельско-Бяла (Польща)
СОБАКАРЬ Андрій, д. ю. н., професор, ДДУВС (Україна)
ТИШЕНКО Олександр, д. е. н., професор, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана (Україна)
ТІМАШОВ Віктор, д. ю. н., доцент, ДТЕУ (Україна)
ТРУНІНА Ірина, д. е. н., професор, КрНУ імені Михайла Остроградського (Україна)
УМАНЦІВ Юрій, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ФЕДУН Ігор, д. е. н., професор, ННГІ НА СБУ (Україна)
ФОМІНА Олена, д. е. н., професор, ДТЕУ (Україна)
ХМЕЛКО Ірина, д. ф. н., доцент, Університет Теннессі в Чаттануга (США)
ЧІЛЮЧІ Рафаль, д. е. н., професор Технічного університету Молдови (Молдова)
ЧУНХІНА Тетяна, к. е. н., доцент, ДТЕУ (Україна)
ІЛІОСАРЧИК Богуслав, д. е. н., професор, Жешувський університет (Польща)
ШНИРКОВ Олександр, д. е. н., професор, КНУ ім. Т. Шевченка (Україна)
ЯКУШЕВИЧ Адам, д. ю. н., доцент Інституту права, адміністрування та менеджменту Університету Казимира Великого в Бидгощі (Польща)
ЯНКОВЕЦЬ Тетяна, д. е. н., доцент, професор ДТЕУ (Україна)
ЯСТРЕМСЬКА Олена, д. е. н., професор, ХНЕУ ім. Семена Кузнеця (Україна)

Засновник, редакція,
видавець і виготовлювач

**ДЕРЖАВНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Директор Центру
періодичних видань
І. В. Кривицька
Редактори: Е. Ю. Кириченко,
І. С. Салай, Л. М. Данченко

Художньо-технічний редактор
Л. В. Чорнокозинська

Підписано до друку 05.12.2025.
Тираж 200 пр. Зам. 378.

Адреса редакції, видавця,
виготовлювача:
вул. Кіото, 19, м. Київ,
Україна, 02156
Телефон редакції: 531-31-16
E-mail: zt@knute.edu.ua
[https://journals.knute.edu.ua/
foreign-trade/golovna](https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/golovna)

Внесено до Реєстру суб'єктів
у сфері друкованих медіа
за рішенням
Національної ради України
з питань телебачення
і радіомовлення
№ 798 від 31.08.2023 та присвоєно
ідентифікатор R30-01230

Індекс журналу в Каталозі видань
України на 2026 рік – 09641

Надруковано на обладнанні ДТЕУ
Свідцтво суб'єкта видавничої
справи серія ДК № 7656
від 05.09.2022

Видається за рекомендацією
Вченої ради ДТЕУ
(протокол засідання № 5
від 27.11.2025)



Журнал представлено у міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах: Реєстр наукових видань України, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, Crossref, Dimensions.

© Державний торговельно-економічний університет, 2025

З М І С Т

СВІТОВА ЕКОНОМІКА

ШКУРОПАДСЬКА Д., ЛЕБЕДЕВА Л.	Глобальний вимір вразливості та стійкості міст	4
ЗАБАЛДІНА Ю., ТКАЧЕНКО Т., ХЛОПЯК С.	Креативні індустрії як фактор економічного зростання	18
ІЛЬЧЕНКО Н., НОСЕВИЧ Ю.	Управління ланцюгами постачання мінеральних добрив	40
ФЕДУЛОВА І., СТАДНИК В.	Інтернаціоналізація малого бізнесу	59
СТАРОВОЙТОВ О.	Адаптивність і стійкість електронної комерції	82

ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР

РОЖДЕСТВЕНСЬКИЙ В.	Цифрова лояльність брендів	102
САМАРДАК О.	Адаптивні стратегії <i>SMM</i> у діяльності торговельних компаній	116
МЕЛЬНИЧЕНКО О.	Цифровий маркетинг фармацевтичного бренду	131

C O N T E N T

WORLD ECONOMY

SHKUROPADSKA D., LEBEDEVA L.	The global dimension of urban vulnerability and resilience	4
ZABALDINA Yu., TKACHENKO T., KHLOPIAK S.	Creative industries as a factor of economic growth	18
ILCHENKO N., NOSEVYCH Yu.	Supply chain management of mineral fertilizers	40
FEDULOVA I., STADNYK V.	Internationalization of small business	59
STAROVOITOV O.	Adaptability and sustainability of e-commerce	82

DIGITAL SPACE

ROCHDESTVENSKYI V.	Digital brand loyalty	102
SAMARDAK O.	Adaptive SMM strategies in the activities of trading companies	116
MELNYCHENKO O.	Digital marketing of a pharmaceutical brand	131

СВІТОВА ЕКОНОМІКА

DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)01](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)01)
UDC 339.98:911.375=111



SHKUROPADSKA Diana

<https://orcid.org/0000-0002-6883-711X>

PhD (Economics), Associate Professor
at the Department of Economics
and Competition Policy
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
diana.shkuropadska2016@knute.edu.ua

ШКУРОПАДСЬКА Діана

<https://orcid.org/0000-0002-6883-711X>

доктор філософії, доцент кафедри
економічної теорії та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
diana.shkuropadska2016@knute.edu.ua

LEBEDEVA Larysa

<https://orcid.org/0000-0001-8632-5460>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Economics and Competition Policy
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
l.lebedeva@knute.edu.ua

ЛЕБЕДЕВА Лариса

<https://orcid.org/0000-0001-8632-5460>

к. е. н., доцент, доцент кафедри
економічної теорії та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
l.lebedeva@knute.edu.ua

THE GLOBAL DIMENSION OF URBAN VULNERABILITY AND RESILIENCE

Urban resilience is a multidimensional category, critically important for the sustainable functioning of cities under contemporary challenges, including climate change, armed conflicts, technological disruptions, and demographic processes. A hypothesis has been formulated that the resilience of cities is determined by the level of economic development, the state of critical infrastructure, the effectiveness of socio-institutional governance, and environmental adaptability, with a balanced combination of these factors ensuring a higher capacity of the city to withstand crises and recover from them. The aim of the article is to identify and assess the factors that ensure urban resilience under contemporary challenges. To achieve the goal, general scientific and specific methods were used: systematization and generalization, statistical analysis, and comparison. Four key areas of urban resilience were considered: infrastructure, environmental, socio-institutional, and economic. Cities are increasingly using "smart management" and digital

ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР ВРАЗЛИВОСТІ ТА СТІЙКОСТІ МІСТ

Міська стійкість є багатовимірною категорією, критично важливою для сталого функціонування міст у сучасних умовах, через наявну зміну клімату, збройні конфлікти, технологічні збої та демографічні процеси. Сформульовано гіпотезу, що стійкість міст визначається рівнем розвитку економіки, критичної інфраструктури, соціально-інституційного управління та екологічної адаптивності, причому збалансоване поєднання цих чинників забезпечує вищу здатність міста протистояти кризам і відновлюватися після них. Метою статті є ідентифікація й оцінка чинників забезпечення стійкості міста в умовах сучасних викликів. Для досягнення мети використано загальнонаукові та специфічні методи: систематизації й узагальнення, статистичний аналіз і порівняння. Розглянуто чотири ключові напрями міської стійкості: інфраструктурну, екологічну, соціально-інституційну та економічну. Міста дедалі частіше використовують "розумне управління", цифрові сервіси, підвищуючи ефективність функціонування й адаптивність. Водночас цифрова вразливість,



Copyright © 2025. The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\) International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

services, enhancing operational efficiency and adaptability. At the same time, digital vulnerability, cyberattacks, and risks to vulnerable population groups significantly complicate the situation. Aging infrastructure limits cities' ability to provide essential services during emergencies. Environmental challenges increase urban vulnerability. Social inequality and limited access to services reduce collective resilience, especially among the elderly, people with disabilities, internally displaced persons, and low-income populations. According to the research results, the key role for the resilience of cities belongs to management and strategic planning. Ineffective governance, the absence of a long-term development strategy, weak coordination, and limited citizen participation weaken cities' ability to respond to crises and mobilize resources. The analysed 2023 City Resilience Index indicated that North American and Western European cities, particularly New York, London, and Los Angeles, demonstrate high resilience, whereas Global South cities, such as Lagos, Dhaka, and Cairo, face structural limitations. It is possible to enhance urban resilience through infrastructure modernization, climate adaptation, strengthening social cohesion, citizen engagement, and economic diversification.

Keywords: urban resilience, critical infrastructure, digital vulnerability, social inequality, environmental resilience, city governance.

кібератаки та ризики для вразливих груп населення значно ускладнюють ситуацію. Застаріла інфраструктура обмежує здатність міст надавати критично важливі послуги під час надзвичайних ситуацій. Екологічні виклики посилюють вразливість міст. Соціальна нерівність і обмежений доступ до послуг знижують колективну стійкість, особливо серед літніх людей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та малозабезпечених верств населення. За результатами дослідження, ключова роль для стійкості міст належить управлінню та стратегічному плануванню. Неefективне управління, відсутність довгострокової стратегії розвитку, слабка координація й обмежена участь громадян послаблюють здатність міст реагувати на кризи та мобілізувати ресурси. Проаналізований індекс стійкості міст 2023 р. засвідчив, що міста Північної Америки та Західної Європи, зокрема Нью-Йорк, Лондон і Лос-Анджелес, демонструють високу стійкість, тоді як міста Глобального Півдня, такі як Лагос, Дакка та Каїр, мають структурні обмеження. Підвищити міську стійкість можливо засобами модернізації інфраструктури, кліматичної адаптації, зміцнення соціальної згуртованості, залучення громадян і диверсифікації економіки.

Ключові слова: міська стійкість, критична інфраструктура, цифрова вразливість, соціальна нерівність, екологічна стійкість, управління містом.

JEL Classification: R58, L96, I30, Q54.

Introduction

In the 21st century, cities have become the main hubs of social, economic, and innovative development, while at the same time serving as epicenters of vulnerability to contemporary global challenges. Climate change, increasing urbanization, armed conflicts, pandemics, energy crises, cyber threats, and the deterioration of critical infrastructure intensify the pressure on urban governance systems.

The 2030 Agenda for Sustainable Development was adopted by all UN member states in 2015. It sets out 17 Sustainable Development Goals (SDGs) that cover a wide range of issues, from poverty reduction to environmental protection. One of the key priorities is the development of cities as centers of economic activity and innovation, which require balanced planning and effective governance (UN-Habitat, n. d.).

At the European level, these global objectives were further specified in the Leipzig Charter (2007) (European Commission, 2007), and the New Leipzig Charter (2020) (European Commission, 2020, December 8). Both documents emphasize the importance of sustainable urban development with active citizen participation in decision-making, multilevel governance, and an integrated approach that combines social, economic, and environmental dimensions of urban growth. These principles contribute to shaping more sustainable, inclusive, and vibrant urban environments.

In this context, the issue of urban resilience becomes particularly significant, as it encompasses not only the physical protection of cities from external shocks but also the ability of urban systems to adapt, maintain

functionality, and ensure the well-being of residents in the long run. It is precisely the integration of sustainability principles at all levels of urban governance that allows us to speak about a sustainable, adaptive, and just city of the future.

Overall, urban resilience describes the measurable capacity of urban systems to function continuously under shocks or stresses, as well as to adapt and transform in order to ensure sustainable development (Belaïd et al., 2025).

In other words, a city must analyze potential risks, develop response strategies, and act proactively to prepare for threats of both natural and anthropogenic origin – whether sudden or gradual, predictable or unforeseen. Accordingly, this enables not only the protection of human lives and the uninterrupted functioning of critical infrastructure, but also the preservation of historical and cultural heritage, the promotion of sustainable development, and the creation of an investment-attractive urban environment (Kuzyshyn, 2025, March 14).

In contemporary academic literature, urban resilience is defined through a variety of approaches. The understanding of resilience has gradually shifted – from the national to the local scale, from central governments to municipalities, and from security institutions to individual citizens – highlighting and fostering the constructive self-organization of diverse stakeholders in response to crises and unfavorable conditions (Hagmann & Cavelty, 2012; Zalizniuk et al., 2025).

The notion of urban resilience itself, as defined by Meerow et al. (2016), describes the ability of socio-economic, socio-ecological, and socio-technical elements of an urban system to sustain or swiftly restore desired functions when disrupted, to adjust to evolving conditions, and to transform structures that constrain present or future adaptive capacity.

Furthermore, resilience outlines the threshold at which cities can absorb or endure change before they are compelled to reorganize around a different set of processes and institutional arrangements (Alberti et al., 2003).

Generally, urban resilience is viewed as a component of sustainability. Enhancing a system's resilience contributes to its overall sustainability; however, improving sustainability alone does not always strengthen resilience. Both sustainability and resilience are essential for addressing natural and human-induced risks and for shaping urban planning decisions in cities (Pirlone et al., 2020; Kochskämper et al., 2024; Wieszczyńska et al., 2024).

Resilient cities need to anticipate a wide range of potential challenges, such as climate change and rapid population growth. This requires forward-looking planning and preparing the urban environment to effectively respond to these pressures over the next 10, 20, or even 50 years (Robert, 2025, January 19).

In order to stay resilient to contemporary challenges cities should utilise smart cities technologies. Future resilient cities will depend on accurate predictive tools, real-time monitoring, and cost-efficient emergency response mechanisms. The combination of advanced technologies with socioeconomic measures, such as equity, sustainable environmental practices, effective governance, and citizen engagement, offers greater potential for building resilience (Almulhim, 2025).

The hypothesis of this article is that the resilience of cities is determined by the level of economic development, the state of critical infrastructure, the effectiveness of socio-institutional governance, and environmental adaptability, with a balanced combination of these factors ensuring a greater capacity of cities to withstand crises and recover from them.

The aim of the article is to identify and assess the factors that ensure urban resilience under contemporary challenges.

To achieve the research aim, a combination of general scientific and specific methods was applied: methods of systematization and generalization were used to identify challenges to urban resilience and potential risks for stable development. Statistical analysis and the comparative method were used to evaluate the level of urban resilience.

The structure of the article is as follows: first, the key challenges to urban resilience are analyzed; next, the level of city resilience is assessed using the Economist Impact methodology; finally, measures to strengthen urban resilience are highlighted.

1. Challenges to Urban Resilience

A city is a "system of systems", and each of these subsystems (e.g., communication, water supply, energy, healthcare, and others) may potentially have different owners and stakeholders. Resilience must be ensured both within each of these systems and across them, and thus it can only be achieved through effective cooperation.

According to the *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction*, resilience is defined as "the ability of a system, community or society exposed to hazards to resist, absorb, accommodate, adapt to, transform and recover from the effects of a hazard in a timely and efficient manner, including through the preservation and restoration of its essential basic structures and functions through risk management" (UNDRR, 2015). In the context of cities, this increasingly refers to the ability to withstand and recover from acute shocks (natural and technological disasters), such as floods, earthquakes, hurricanes, wildfires, chemical spills, or disruptions of energy supply, as well as from chronic stressors in the longer term, such as groundwater depletion or deforestation. The main challenges to urban resilience are shown in th *Table 1*.

Table 1

The Main Challenges to Urban Resilience

Challenges	Description
Natural disasters	Rising temperatures, droughts, floods, storms; vulnerability of urban infrastructure to extreme weather events; air, water, and soil pollution
Armed conflicts and insecurity	Destruction of critical infrastructure (transport, energy, water supply); forced displacement of the population; threat of missile and drone attacks
Energy insecurity	Dependence on centralized systems (thermal power plants, electricity grids); underdevelopment of renewable energy sources; vulnerability during energy crises

Challenges	Description
Migration and demographic change	Urbanization, overpopulation, pressure on housing and social services; aging population; integration of internally displaced persons (IDPs) and migrants
Infrastructure deterioration	Outdated engineering infrastructure that does not meet modern requirements; low energy efficiency of buildings; lack of backup (redundant) systems
Social inequality and vulnerability	Unequal access to basic services (healthcare, education, housing); unemployment, rising poverty; stigmatization of vulnerable groups
Digital insecurity	Cyber threats to urban management systems; uneven access to digital services; dependence on information and communication technologies
Ineffective governance and planning	Lack of crisis response systems; insufficient community participation in decision-making; corruption and inefficient use of resources

Source: compiled by the authors.

Resilience to natural disasters refers to a city's capacity to anticipate risks it may face, to mitigate them, and to respond effectively to natural hazards when they occur (Feofilovs & Romagnoli, 2021). This minimizes the likelihood of loss of life or damage to livelihoods, property, infrastructure, economic activity, and the environment in both the short and long term. However, it should be taken into account that chronic stressors can influence the likelihood or severity of acute shocks, as well as undermine a city's ability to respond and adapt. For example, deforestation increases the probability of sudden flooding, while socially vulnerable communities may be unable to rebuild their homes and businesses after a major earthquake (UNDRR, 2023, November).

In addition to natural disasters, anthropogenic challenges have an increasingly destructive impact on the urban environment, particularly *armed conflicts* that cause massive destruction. Armed conflicts primarily threaten the physical existence of critical infrastructure, including electricity, water supply, transport, communications, healthcare facilities, and educational institutions (Laakkonen, 2020). Destruction of these systems not only paralyzes the daily functioning of a city but also creates a humanitarian catastrophe, as seen in Mariupol, Gaza, and Aleppo. Beyond physical destruction, armed attacks cause profound social shocks: cities lose human capital, lives are lost, the number of internally displaced persons increases, external migration grows, and social disintegration emerges. This, in turn, significantly weakens social cohesion, which is a key foundation of urban resilience. A frequent consequence of armed conflict is energy insecurity, as attacks on critical infrastructure, disruption of supply chains, and shortages of energy resources destabilize vital urban systems.

Energy security is one of the key prerequisites for the sustainable functioning of urban spaces. In the 21st century, as cities increasingly rely on electricity to sustain critical infrastructure, energy insecurity has emerged as a serious challenge to their resilience. The causes of energy instability may

vary: damage to energy infrastructure as a result of military actions (such as the shelling of power facilities in Ukrainian cities), shortages of energy resources, import dependence, outdated energy supply systems, insufficient diversification of energy sources, climate anomalies, or cyberattacks on energy facilities (Nikolaiets et al., 2023). In conditions of prolonged crises, energy insecurity leads to declining quality of life, higher utility costs, and reduced safety, which in turn fuels migration flows and exacerbates demographic imbalances in cities.

As population hubs, cities are the first to experience the consequences of *mass displacement*, *population aging*, or, conversely, rapid demographic growth. One of the most significant challenges is forced migration caused by armed conflicts or socio-economic instability. A large number of internally displaced persons (IDPs) put enormous pressure on urban infrastructure, social services, housing stock, healthcare, and education systems. Cities that were unprepared for such an inflow of people often face resource overload, uncontrolled urban sprawl, and rising social tensions between local residents and newcomers.

Another important aspect is *demographic aging*, characteristic of many European cities, including those in Ukraine. A shrinking share of the working-age population combined with the growing number of elderly people alters the needs of cities. Low birth rates and the outflow of youth weaken the economic potential of cities, reduce human capital, and complicate recovery after crises (Shkuropadska et al., 2024).

On the other hand, uneven population growth in certain cities, driven by urbanization or unregulated migration, results in chaotic urban expansion, rising housing costs, pressure on natural resources, challenges for transport infrastructure, and a deterioration in quality of life. Overall, intensified migration flows and demographic change create additional pressure on urban systems, further complicating the task of ensuring resilience.

One of the key factors affecting urban resilience in the 21st century is *infrastructure deterioration*. A significant number of cities, particularly in countries with transition economies, continue to operate on engineering networks and facilities built decades ago, often without proper maintenance or modernization. Deteriorated infrastructure substantially limits a city's capacity to adapt to contemporary challenges, respond to crises, and ensure an adequate quality of life for its residents (Abbas & Ameen, 2019).

Infrastructure deterioration is most evident in the areas of water supply and sanitation, electricity grids, district heating, roads, bridges, public transport, and housing stock. Outdated systems often operate at the edge of their capacity, show high accident rates, and lose a significant share of resources (such as water or heat) during delivery to consumers (Eskandari & Zarabadi, 2017). Under conditions of extreme weather, energy crises, or armed conflict, such infrastructure is among the first to fail, paralyzing the functioning of urban spaces. Moreover, deteriorated infrastructure places additional pressure on municipal budgets, since repairs to outdated networks often cost

more than their modernization. The issue is particularly acute in socially vulnerable neighborhoods, where limited access to quality services deepens existing social inequalities and lowers the overall well-being of residents.

In the urban environment, social inequality and vulnerability represent some of the most serious challenges to resilience, as they directly affect the city's ability to function stably, respond to crises, and provide safe and equitable living conditions for all residents (Lewis, 2023, May 12). Social inequality manifests itself in unequal access to housing, education, healthcare, transport, information, and justice. While some districts enjoy modern infrastructure, safety, and comfort, others are characterized by poverty, environmental degradation, and neglect. This spatial-social segregation produces "two-speed cities" (e.g., Cape Town, São Paulo, Detroit), where part of the population actively develops while the other becomes increasingly marginalized.

Vulnerable groups, including people with disabilities, the elderly, single parents, internally displaced persons (IDPs), the homeless, and ethnic minorities, constitute a separate category. Their capacity to adapt to changes and withstand crises is significantly lower due to limited access to social protection, employment, healthcare, information, or community support (Roy et al., 2024). Importantly, social inequality reduces the collective resilience of a city. In critical moments, communities with strong cohesion and solidarity are able to mobilize resources more quickly, provide mutual support, and respond more effectively to threats. By contrast, where social divides prevail, cooperation becomes more difficult, weakening crisis response.

Social inequality is also reflected in the *digital dimension* (Baraka, 2024). Low-income groups often face limited access to digital technologies, the internet, and the necessary skills to use them, which exacerbates digital insecurity and excludes them from urban development processes.

In the era of rapid digital technology development, cities are increasingly implementing intelligent management systems, digital services for residents, e-governance, and "smart infrastructure" tools (Chang et al., 2023). However, alongside these positive transformations, a new challenge emerges – *digital insecurity*. It is becoming a significant risk factor for urban resilience, especially under conditions of military threats, hybrid aggression, cyberattacks, or technological disruptions.

Digital insecurity refers to the vulnerability of urban digital infrastructure to impacts that may disrupt the functioning of critical services, cause data loss, interrupt communications, or restrict access to essential information (Kolotouchkina et al., 2024). Energy supply, transportation, security, communications, healthcare, and educational infrastructure systems are particularly exposed. Their malfunction may trigger a "domino effect", paralyzing the functioning of the entire city, generating public panic, and reducing the effectiveness of crisis response (e.g., the cyberattack on Atlanta in 2018) (Avast Business, n. d.).

Beyond technical risks, digital insecurity also has a social dimension. In many cities, there exists so-called *digital inequality*, when a significant

share of residents, especially the elderly, persons with disabilities, low-income groups, or internally displaced persons, lack access to digital devices, the internet, or skills to use online services. In crisis situations, this greatly complicates their ability to receive assistance, access information, or use administrative services.

Another challenge to urban resilience is *inefficient governance and weak strategic planning*, which manifests in many aspects: the absence of long-term strategies, chaotic decision-making, lack of coordination among government bodies, inconsistency of actions across departments, distrust between authorities and communities, corruption, and lack of budget transparency. As a result, cities become more vulnerable to crises, lack reserves for response, and use resources inefficiently (Dinets et al., 2021).

Planning that is not based on data, forecasts, or the actual needs of residents leads to poor-quality urban development, infrastructure overload, disruption of transport logistics, and shortage of social facilities. For example, the construction of residential complexes without adequate roads, schools, or hospitals creates structural problems that later become extremely difficult and costly to fix (e.g., Mumbai, Cairo). In critical situations, this prevents cities from responding rapidly to emergencies and restoring their functioning.

Particularly dangerous is the *lack of crisis planning*. A significant number of cities do not have clear response protocols for military threats, natural disasters, or technological accidents. The absence of risk monitoring systems, scenario modeling, and contingency solutions significantly weakens a city's ability to withstand unexpected challenges (Melnykova, 2020).

Furthermore, inefficient governance limits citizen participation in decision-making (Vodotyka et al., 2020, April 27). Without feedback from residents, authorities often fail to understand actual local problems, which leads to conflicts, protests, and loss of trust. This gap between authorities and communities reduces social cohesion. Ineffective governance also hampers the mobilization of external resources such as investments, international aid, and technologies. Investors and donors rely on transparency, predictability, and strategic vision. The absence of these characteristics makes them bypass cities with ineffective governance (e.g., Caracas, Dhaka, Lagos).

2. Assessment of Urban Resilience

Urban resilience in today's world is one of the key factors determining the successful functioning and development of cities under contemporary challenges. In 2023, the study by Economist Impact was conducted, the results of which are presented in the *Resilient Cities Index* (Table 2). The index covers 25 megacities and evaluates them across four main components: critical infrastructure, environment, socio-institutional capacity, and economic capacity. The research is intended to empower policymakers,

city planners, and communities to design targeted strategies that ensure cities not only survive but also thrive amid challenges (Benyon & Benwell, 2023, November 22).

Table 2

The Resilient Cities Index in 2023, %

Cities	Resilient Cities Index	Critical Infrastructure	Environment	Socio-Institutional	Economic
New York	84.9	91.1	93.1	72.9	81.8
Los Angeles	84.4	88.0	91.3	78.3	78.6
London	83.2	82.4	89.1	79.7	81.2
Singapore	82.0	90.8	81.8	79.4	73.2
Paris	81.3	84.1	90.9	79.1	67.4
Melbourne	80.9	88.3	93.3	73.9	63.4
Amsterdam	79.9	84.9	80.0	84.0	66.5
Tokyo	79.6	84.3	83.6	79.9	67.0
Barcelona	79.0	87.2	84.7	79.6	58.3
Munich	78.6	83.6	86.9	77.5	61.4
Hong Kong	77.0	86.9	75.0	74.0	70.0
Warsaw	75.4	79.9	83.6	79.8	51.6
Dubai	69.5	93.8	52.0	71.9	55.1
Shanghai	69.4	91.4	75.1	55.9	49.5
Santiago	66.1	74.0	83.4	47.1	58.6
Istanbul	65.9	65.4	83.5	62.4	47.6
São Paulo	62.7	67.1	82.2	43.1	57.9
Mexico City	62.7	56.6	87.1	53.7	59.9
Cape Town	62.1	51.3	84.5	56.6	54.7
Bangkok	58.0	64.8	64	47.3	55.1
New Delhi	53.3	59.5	48.0	54.4	50.1
Jakarta	51.6	50.6	56.7	59.3	47.7
Cairo	44.7	56.3	47.3	37.2	35.2
Dhaka	43.0	43.1	50.3	40.6	36.4
Lagos	39.6	31.1	60.7	29.3	37.4

Source: compiled by the authors basing on Economist Impact (2023).

New York ranked first in the index (84.9%), recognized as the global city with the highest capacity to adapt to the risks and uncertainties of the new century. Other top-ranked cities include Los Angeles (84.4%) and London (83.2%). These cities demonstrated balanced development in infrastructure systems, environmental protection, institutional effectiveness, and economic stability. The highest-ranked Asian city is Singapore (82.0%), followed by Tokyo (79.6%). Melbourne (80.9%) is the highest-ranked Australian city. In contrast, the lowest resilience levels were observed in Lagos (39.6%), Dhaka (43.0%), and Cairo (44.7%), primarily due to poor critical infrastructure, weak institutional governance, and economic vulnerability.

In the critical infrastructure category, Dubai led with the highest score (93.8%), reflecting effective investments in urban planning, transportation, and utility systems. High scores were also recorded for New York (91.1%) and Shanghai (91.4%). Meanwhile, Lagos (31.1%) and Cape Town (51.3%) lagged significantly, highlighting a critical need for infrastructure modernization. It should be noted that unstable internet connection, which

limits access to digital services, lowered the overall resilience score in this domain. At the same time, digital technologies and advanced data analytics can forecast risks, optimize existing systems, and increase public awareness. Although digitalization carries certain risks, particularly for critical infrastructure, it has motivated most cities to implement preventive measures. However, most cities in developing economies lack adequate regulatory frameworks, long-term strategies, and incentives for sustainable infrastructure development.

Regarding *environmental resilience*, Melbourne (93.3%), New York (93.1%), and Paris (90.9%) performed best. These cities actively implement "green" policies aimed at improving air and water quality and promoting sustainable transportation. In contrast, New Delhi (48.0%) and Cairo (47.3%) face serious environmental challenges. The study emphasized that developing cities urgently need to enhance resilience to climate change impacts. Cities such as Bangkok, Cairo, Dubai, Jakarta, and New Delhi were encouraged to adopt heat mitigation plans. Several Asian cities, including Bangkok, Hong Kong, Jakarta, and Dhaka, were identified as extremely flood-prone. Currently, around 1.8 billion people live in flood-prone areas. Asia is particularly vulnerable, as urban temperature growth rates in the region exceed global averages. Efforts to achieve environmental resilience are increasingly based on innovative approaches, including nature-based solutions for flood and heat adaptation. Such solutions include green infrastructure (green roofs, mangrove planting) and blue infrastructure, such as wetland restoration. Cities are also decarbonizing by adopting renewable energy and negative-emission technologies, including carbon capture, storage, and removal. Scaling these technologies is likely to pose a challenge for developing cities with limited resources.

Social and institutional resilience is another key factor. Amsterdam scored highest (84.0%), reflecting high institutional trust, social cohesion, and safety. London, Tokyo, and Warsaw also ranked among the leaders. In contrast, Lagos (29.3%) and São Paulo (43.1%) showed high social vulnerability. Most cities scored poorly in the social-institutional dimension, mainly due to high income inequality and low health and well-being indicators. Only nine cities had comprehensive plans for supporting vulnerable populations. Nevertheless, many cities actively cultivate a culture of disaster preparedness, earning high marks in this regard.

Regarding *economic resilience*, New York (81.8%), London (81.2%), and Los Angeles (78.6%) performed best. Economic diversification, the development of small and medium-sized enterprises, innovation, and high employment levels drive their stability. Meanwhile, Cairo (35.2%) and Dhaka (36.4%) face significant economic development challenges, limiting their ability to withstand crises. Overall, cities in the ranking showed the lowest average scores in the economic segment, which negatively affected even those with high scores in other areas. A key aspect of economic

resilience is a city's ability to support innovations that address a wide range of issues, from traffic congestion to water scarcity. Unfortunately, most cities received low scores for startup ecosystem development.

In general, North American and Western European cities demonstrate the highest levels of resilience due to long-term sustainable development strategies. Asian cities such as Singapore, Tokyo, and Shanghai have high infrastructure development scores but often face social and economic challenges. Global South cities require targeted policies to enhance social and institutional resilience and adapt to climate change.

Conclusions

Urban resilience is a multidimensional concept encompassing not only physical infrastructure but also economic, environmental, and socio-institutional factors, which, in turn, supports the hypothesis put forward in this article. The analyzed data further indicate that many cities demonstrate progress in developing "smart" critical infrastructure, enhancing urban greenery, implementing climate adaptation measures, supporting vulnerable population groups, and promoting digitalization. Nevertheless, several challenges persist, including low socio-institutional stability, underdeveloped startup ecosystems in certain cities, and insufficiently effective regulatory frameworks in developing economies.

Ensuring urban resilience requires addressing four key dimensions: infrastructure resilience, environmental resilience, socio-institutional resilience, and economic resilience. Within each dimension, specific measures have been identified to enhance cities' adaptive capacity during crises and to promote sustainable development:

Infrastructure Resilience. Priority actions include modernization and protection of critical infrastructure, particularly in the energy, transport, and water supply sectors. Establishing backup systems, such as alternative energy and water sources, is essential to reduce vulnerability during emergencies. Implementation of smart city technologies is also crucial for efficient infrastructure management. To ensure physical safety, it is necessary to provide underground shelters, protective structures, and to reinforce buildings.

Environmental Resilience. This dimension encompasses measures for greening urban areas and expanding green spaces, which help mitigate heat stress and improve air quality. Waste management and the development of recycling systems are necessary to reduce environmental pressures. Protection of water resources, modernization of drainage systems, and the adoption of climate adaptation solutions, such as rainwater harvesting and urban cooling technologies, are also critical components.

Socio-Institutional Resilience. Strengthening urban resilience requires the development of local governance and enhanced public participation in decision-making processes. Establishing emergency response centers and mobile units to operate during crises is advisable. Supporting vulnerable population groups and fostering social cohesion are key priorities. Equally important are educational initiatives, including public training, drills, and simulations to enhance preparedness for emergency situations.

Economic Resilience. Urban resilience is closely linked to economic diversification, particularly through the support of small and medium-sized enterprises and the promotion of entrepreneurship during crises via subsidies, concessional loans, and grants. Attracting investment in innovation and digitalization is a strategic priority. The development of local production chains and the strengthening of local labor markets are also crucial for ensuring the city's economic self-sufficiency.

Future research should focus on evaluating the impact of armed conflicts on the resilience of urban systems, particularly in the areas of critical infrastructure, social protection, economic stability, and governance. The ways to mitigate the effects of armed conflicts on the cities functioning, especially the analysis of policies of local authorities would be of particular interest. Also, it is essential to investigate the role of local communities and civil society in strengthening adaptive capacities of cities to crisis situations.

REFERENCE / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Abbas, S. S., & Ameen, S. K. (2019). Urban resilience and city infrastructure. *Iraqi Journal of Architecture and Planning*, 15(2), 87–100. <https://doi.org/10.36041/ijap.v15i2.488>

Alberti, M., Marzluff, J. M., Shulenberg, E., Gordon, B., Ryan, C., & Zumbunnen, C. (2003). Integrating humans into ecology: Opportunities and challenges for studying urban ecosystems. *BioScience*, 53(12), 1169–1179. [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2003\)053\[1169:IHIEOA\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2003)053[1169:IHIEOA]2.0.CO;2)

Almulhim, A. I. (2025). Building Urban Resilience Through Smart City Planning: A Systematic Literature Review. *Smart Cities*, 8(1), 22. <https://doi.org/10.3390/smartcities8010022>

Avast Business. (n. d.). *City of Atlanta ransomware attack (case study)*. <https://www.avast.ua/business/resources/atlanta-ransomware#pc>

Baraka, K. (2024). Digital divide and social inequality. *International Journal of Humanity and Social Sciences*, 3(3), 30–45. <https://doi.org/10.47941/ijhss.2083>

Belaïd, F., Apeaning, R., & Arora, A. (2025). Advancing cities' resilience: A comprehensive review and mapping of research. In A. Arora, F. Belaïd, & S. Lechtenberg-Kasten (Eds.), *Climate-resilient cities*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73090-0_1

Benyon, D., & Benwell, S. (2023, November 22). *Cities across the world are ill-prepared to evade, withstand, and recover from shocks and long-term stresses*. Strategic Risk Global. <https://www.strategic-risk-global.com/catastrophe-risk/cities-across-the-world-are-ill-prepared-to-evade-withstand-and-recover-from-shocks-and-long-term-stresses/1446196.article>

Chang, C. M., Salinas, G. T., Gamero, T. S., Schroeder, S., Vélez Canchanya, M. A., & Mahnaz, S. L. (2023). An infrastructure management humanistic approach for Smart Cities development, evolution, and sustainability. *Infrastructures*, 8(9), 127. <https://doi.org/10.3390/infrastructures8090127>

Dinets, A., Nykytiuk, O., Gorobeiko, M., Barabanchyk, O., & Khrol, N. (2021). Milestones and pitfalls in strategic planning of healthcare in capital city in transition. *Georgian Med News*, (315), 189–195. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34365449/>

Economist Impact. (2023). *Resilient Cities Index*. <https://impact.economist.com/projects/resilient-cities/en/data-story/resilient-cities-index/#ds-map>

Eskandari, N., & Zarabadi, Z. S. S. (2017). The concept of regeneration of worn-out urban textures. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(8), 2117–2121. <https://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/jeasci/2017/2117-2121.pdf>

European Commission. (2007). Leipzig Charter on Sustainable European Cities. In *Informal meeting of ministers responsible for urban development and territorial cohesion* (Leipzig, May 24–25, 2007). https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/leipzig_charter_2007.pdf

European Commission. (2020, December 8). *New Leipzig Charter – The transformative power of cities for the common good*. Directorate-General for Regional and Urban Policy. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2020/12/12-08-2020-new-leipzig-charter-the-transformative-power-of-cities-for-the-common-good

Feofilovs, M., & Romagnoli, F. (2021). Dynamic assessment of urban resilience to natural hazards. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (62), 102328. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102328>

Hagmann, J., & Cavelti, M. D. (2012). National risk registers: Security scientism and the propagation of permanent insecurity. *Security Dialogue*, 43(1), 79–96. <http://www.jstor.org/stable/26301964>

Kochskämper, E., Glass, L. M., Haupt, W., Malekpour, S., & Grainger-Brown, J. (2024). Resilience and the Sustainable Development Goals: a scrutiny of urban strategies in the 100 Resilient Cities initiative. *Journal of Environmental Planning and Management*, 68(7), 1691–1717. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2297648>

Kolotouchkina, O., Ripoll González, L., & Belabas, W. (2024). Smart Cities, Digital Inequalities, and the Challenge of Inclusion. *Smart Cities*, 7(6), 3355–3370. <https://doi.org/10.3390/smartcities7060130>

Laakkonen, S. (2020). Urban resilience and warfare: How did the Second World War affect the urban environment? *City and Environment Interactions*, (5), 100035. <https://doi.org/10.1016/j.cacint.2020.100035>

Lewis, L. (2023, May 12). Exploring social inequality in cities. *Cities and Globalization*. <https://www.citiesandglobalization.org/social-effects-of-globalization-on-cities-social-inequality-in-cities>

Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*, (147), 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>

Melnikova, M., Tarasevych, O., & Gradoboieva, Ye. (2020). Anti-crisis management of city development: Socio-ecological-economic aspect. In *Anti-crisis management: State, region, enterprise* (pp. 107–121). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-8>

Nikolaiets, K., Shkuropadska, D., Ozhelevskaya, T., Shtunder, I., & Khrustalova, V. (2023). External migration in the conditions of the Russian-Ukrainian war. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 445–456. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.4005>

Pirlone, F., Spadaro, I., & Candia, S. (2020). More Resilient Cities to Face Higher Risks. The Case of Genoa. *Sustainability*, 12(12), 4825. <https://doi.org/10.3390/su12124825>

Robert, F. (2025, January 19). 5 ways to resilience-proof our cities for an age of disruption. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/cities-resilience-climate-change-population/>

Roy, S., Majumder, S., Bose, A., & Roy Chowdhury, I. (2024). Mapping the vulnerable: A framework for analyzing urban social vulnerability and its societal impact. *Societal Impacts*, (3), 100049. <https://doi.org/10.1016/j.socimp.2024.100049>

Shkuropadska, D., Lebedeva, L., Shtunder, I., Ozhelevskaya, T., & Khrustalova, V. (2024). The Impact of Demographic Resilience on the Economic Development of Countries (on the Example of the Visegrad Group Countries). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 552–563. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4279>

UNDRR. (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. In *Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction* (Sendai, March 18, 2015). United Nations Office for Disaster Risk Reduction. https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf?startDownload=true

UNDRR. (2023, November). *Disaster resilience scorecard for cities: Preliminary assessment*. https://mcr2030.undrr.org/sites/default/files/2023-11/undrr_disaster-resilience-scorecard-for-cities_preliminary_ukrainian_nov2023.pdf?startDownload=true

UNDRR. (2023, листопад). *Форма оцінки стійкості до стихійних лих для міст: Попередня оцінка*. https://mcr2030.undrr.org/sites/default/files/2023-11/undrr_disaster-resilience-scorecard-for-cities_preliminary_ukrainian_nov2023.pdf?startDownload=true

UN-Habitat. (n. d.). *City Resilience Global Programme*. United Nations Human Settlements Programme. <https://unhabitat.org/programme/city-resilience-global-programme>

Vodotyka, T., Hryshchenko, M., Shlipchenko, S., & Slipenko, N. (2020, April 27). *Challenges and transformations of urban planning during the pandemic*. Heinrich-Böll-Stiftung Kyiv office – Ukraine. <https://ua.boell.org/en/2020/04/27/challenges-and-transformations-urban-planning-during-pandemic>

Wieszczyńska, K. A., Tollin, N., & Spaliviero, M. (2024). Capacity building within urban climate resilience in the Global South – A literature review. *Frontiers in Sustainable Cities*, (6), Art. 1380936. <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1380936>

Zalizniuk, V., Holovnia, Yu., & Diachenko, O. (2025). Participatory governance as a tool for sustainable development of municipalities. *Modern Economics*, 49(2025), 79–87. [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-11)

Kuzyshyn, A. (2025, March 14). *Urban resilience: how cities adapt to the challenges of today*. Mistosite. <https://mistosite.org.ua/uk/articles/miska-stiikist-ia-k-mista-adaptuiutsia-do-vyklykiv-sohodennia>

Кузишин, А. (2025, 14 березня). *Міська стійкість: як міста адаптуються до викликів сьогодення*. Mistosite. <https://mistosite.org.ua/uk/articles/miska-stiikist-ia-k-mista-adaptuiutsia-do-vyklykiv-sohodennia>

Conflict of interest. The authors certify that they have no financial or non-financial interest in the subject matter or materials discussed in this manuscript; the authors have no association with state bodies, any organizations or commercial entities having a financial interest in or financial conflict with the subject matter or research presented in the manuscript. Given that the authors is affiliated with the institution that publishes this journal, which may cause potential conflict or suspicion of bias and therefore the final decision to publish this article (including the reviewers and editors) is made by the members of the Editorial Board who are not the employees of this institution.

The authors received no direct funding for this study.

Shkuropadska, D., & Lebedeva, L. (2025). The global dimension of urban vulnerability and resilience. *Foreign trade: economics, finance, law*. Series: Economic Sciences, 4(141), 4–17. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)01](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)01)

Received by the editorial office 25.08.2025.

Accepted for printing 30.09.2025.

Published online 16.12.2025.

DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)02](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02)
УДК 330.341.424-026.15=111

**ЗАБАЛДІНА Юлія**

<https://orcid.org/0000-0003-2741-5604>

к. е. н., доцент, доцент кафедри
туризму та менеджменту креативних
індустрій
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
y.zabaldina@knute.edu.ua

ZABALDINA Yuliia

<https://orcid.org/0000-0003-2741-5604>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Tourism and Creative Industries Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
y.zabaldina@knute.edu.ua

ТКАЧЕНКО Тетяна

<https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму
та менеджменту креативних індустрій
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
t.tkachenko@knute.edu.ua

TKACHENKO Tetyana

<https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Doctor of Science (Economics), Professor,
Head of the Department of Tourism and
Creative Industries Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
t.tkachenko@knute.edu.ua

ХЛОПЯК Сергій

<https://orcid.org/0000-0003-1002-5888>

к. е. н., доцент кафедри туризму
та менеджменту креативних індустрій
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
s.khlopiak@knute.edu.ua

KHLOPIAK Sergii

<https://orcid.org/0000-0003-1002-5888>

PhD (Economics), Associate Professor
at the Department of Tourism and Creative
Industries Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
s.khlopiak@knute.edu.ua

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на сектори, що поєднують інноваційність, творчий підхід та використання цифрових технологій. Саме ці риси формують основу креативних індустрій, які стають важливим елементом не лише культурної, але й економічної політики держав. Для України, що перебуває в умовах масштабних трансформацій та кризових викликів, аналіз впливу на національний розвиток набуває особливого значення. Висунуто гіпотезу, що креативні індустрії зберігають здатність виступати каталізатором економічного зростання навіть у несприятливих умовах, формуючи нові можливості для зайнятості та створюючи додану вартість, причому провідну роль відіграє ІТ-сектор. Методологія дослідження поєднує кількісний аналіз структурних показників (динаміка кількості підприємств, рівень зайнятості, обсяги реалізації, рентабельність) та якісну

CREATIVE INDUSTRIES AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH

The modern economy is increasingly focused on sectors that combine innovation, a creative approach, and the use of digital technologies. It is these features that form the basis of creative industries, which are becoming an important element not only of cultural but also of economic policy in countries. For Ukraine, which is undergoing large-scale transformations and facing crisis challenges, analysing the impact on national development takes on particular importance. It has been hypothesized that creative industries retain the ability to act as a catalyst for economic growth even under adverse conditions, creating new employment opportunities, and generating added value, with the leading role belonging to the IT sector. The research methodology combines quantitative analysis of structural indicators (dynamics of the number of enterprises, employment level, sales



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Міжнародна ліцензія

інтерпретацію результатів порівняно з міжнародними підходами, рекомендованими UNCTAD і UNESCO. Інформаційну базу становлять офіційні дані Державної служби статистики України, звіти Міністерства культури та інформаційної політики, матеріали міжнародних консалтингових компаній. Доведено, що, забезпечуючи в середньому 2–3% ВВП України, внесок креативних індустрій виходить за межі прямих економічних показників. Мультиплікативний ефект проявляється у стимулюванні регіонів, створенні висококваліфікованих робочих місць, посиленні інноваційного потенціалу та зростанні конкурентоспроможності національної економіки. Отримані результати акцентують на потребі вдосконалення методології обліку, розширення статистичної бази та підтримки сектору на державному рівні.

Ключові слова: креативні індустрії, економічний внесок, зайнятість, IT-сектор, інноваційний розвиток.

volumes, profitability) with qualitative interpretation of the results in comparison with international approaches recommended by UNCTAD and UNESCO. The information base consists of official data from the State Statistics Service of Ukraine, reports from the Ministry of Culture and Information Policy, and materials from international consulting companies. It has been proven that, contributing on average of 2–3% of Ukraine's GDP, the role of the creative industries goes beyond direct economic indicators. The multiplicative effect is manifested in the stimulation of regions, the creation of highly qualified jobs, the enhancement of innovation potential, and the growth of national economic competitiveness. The obtained results emphasize the need to improve accounting methodology, expand the statistical database, and support the sector at the state level.

Keywords: creative industries, economic contribution, employment, IT sector, innovative development.

JEL Classification: O30, L11, Z10, Z18, J21.

Вступ

Внесок креативних індустрій (КІ) у валовий внутрішній продукт (ВВП) і створення доданої вартості є безперечним. Оцінки авторитетних міжнародних компаній коливаються від 3% світового ВВП (*Ernst and Young Global*, 2015) до 6% (*UNCTAD*, 2021), до того ж аналітики наголошують на значних відмінностях між країнами, що зумовлено різними підходами. На відміну від традиційних виробничих секторів, КІ виходять за межі виробничих і збутових операцій, оскільки визначення креативної діяльності не є фіксованим і стосується широкого спектра активностей.

Проблематика визначення соціально-економічного впливу креативних індустрій є предметом численних наукових публікацій. Так, *Boix-Domènech* та *Rausell-Köster* (2018) узагальнюють напрями такого впливу, виокремлюючи прямі, вторинні та індуковані внески креативних індустрій у національну економіку. До прямих дослідники відносять внески створення доданої вартості, виробництва та доходів, а також формування робочих місць та забезпечення зайнятості населення.

Найбільше досліджень на сьогодні присвячено такому ефекту креативних індустрій, як створення робочих місць та зменшення безробіття, зокрема й через самозайнятість (*Daubaraitė & Startiene*, 2015). Окрему увагу приділено такому аспекту, як працевлаштування молоді та інших соціально незахищених верств населення. Дослідники зазначають, що креативний сектор вирізняється, з одного боку, бізнес-моделлю, з іншого – основним характером діяльності, пов'язаною з творчістю, ідентичністю та самовираженням. Таке поєднання матеріальних, фінансових і трансцендентних аспектів створює унікальні умови працевлаштування в цьому секторі з двома різними вимогами: економічні результати та внесок у самовираження, добробут, соціальну згуртованість та ідентичність (*Pasikowska-Schnass*, 2019).

Водночас визначення й оцінка цього впливу супроводжуються низкою проблемних аспектів, серед яких можна виокремити:

- доступні статистичні методи оцінки ринку праці дають змогу зрозуміти природу зайнятості в цьому секторі, але не враховують таких типових для нього ситуацій, як короткострокові контракти, неповний робочий день, сезонна зайнятість, дві або більше паралельні роботи тощо, що є типовими для сектору;
- не всі працівники підприємств, які формально належать до креативних індустрій, фактично виконують креативну роботу (*Clark, 2009*);
- і навпаки, в компаніях, що формально не належать до цього сектору економіки, працює багато працівників, що займаються креативною діяльністю.

European Statistical System Network on Culture визначає зайнятість у секторі як суму роботодавців, найманих працівників, самозайнятих осіб, найманих працівників та сімейних працівників, зайнятих у сферах, які є результатом перетину культурних професій (статистично визначених кодами *ISCO*) та культурного сектору (статистично визначених кодами *NACE*), що дозволяє виокремити три можливості зайнятості: працююче населення, яке здійснює культурну діяльність у сфері культури; працююче населення, яке займається культурною діяльністю поза культурним сектором; працююче населення, яке займається некультурною діяльністю у сфері культури (*Pasikowska-Schnass, 2019*).

Метою статті є адаптація наявних методик оцінювання економічного внеску і впливу креативних індустрій до сучасної системи статистики України, пошук індикаторів вимірювання динаміки КІ на економічному рівні та надання надійних даних як основи для прийняття майбутніх рішень.

У ході дослідження висунуто гіпотезу, що креативні індустрії в Україні, попри складні зовнішні умови (кризи, пандемію, воєнні дії), залишаються вагомим каталізатором економічного розвитку, формують стабільні канали зайнятості та забезпечують зростання доданої вартості, при цьому найбільший внесок здійснює сектор інформаційних технологій.

Для її перевірки застосовано поєднання кількісного аналізу динаміки ключових показників (кількість суб'єктів господарювання, обсяги реалізації, рівень зайнятості, рентабельність) та якісної інтерпретації виявлених тенденцій з урахуванням міжнародних досліджень і методичних рекомендацій *UNCTAD* та *UNESCO*. Інформаційною базою дослідження стали дані Державної служби статистики України (структурні зміни в економіці, динаміка зайнятості, фінансова звітність підприємств), звіти Міністерства культури та інформаційної політики України, а також міжнародні аналітичні матеріали від *Ernst* та *Young, Creative Economy Outlook, Deloitte* (*Ernst & Young, 2015; UNCTAD, 2024; Deloitte, 2021, June*)¹.

¹ У межах дослідження дані за 2023–2024 роки не були включені до аналізу з двох причин. По-перше, внаслідок повномасштабної війни частина статистичних спостережень Державної служби статистики України була тимчасово призупинена або не забезпечує необхідної деталізації для окремих класів КВЕД. По-друге, офіційні результати структурних статистичних спостережень традиційно публікуються зі значним часовим лагом (зокрема в листопаді наступного року), що унеможливає їх повноцінне використання на момент підготовки рукопису.

Опрацювання даних здійснено шляхом їх дезагрегації до рівня класів КВЕД, зіставлення динамічних рядів показників та порівняння їх з агрегованими національними результатами. Використано описову статистику для виявлення відхилень і трендів, співставлення з глобальними показниками, а також побудову візуалізацій (таблиці, графіки), що дозволило простежити структурні зрушення в межах сектору. Такий підхід вже було застосовано авторами при аналізі деяких галузей економіки (Забалдіна та Дворська, 2024).

Обмеження дослідження зумовлені недостатньою деталізацією національної статистики, неповним охопленням самозайнятих і неформальних видів зайнятості, а також ризиком механістичного трактування переліку КІ, визначеного урядом.

Основна частина статті складається з чотирьох розділів. У першому представлено огляд світового ринку креативних товарів і послуг, визначено його ключові сегменти, тенденції розвитку та регіональні особливості. Другий розділ присвячений аналізу креативної економіки в Україні, розгляду нормативно-правових засад її функціонування та організації статистичного обліку. У третьому – здійснено комплексну діагностику економічних показників, що відображають кількість суб’єктів господарювання, рівень зайнятості, обсяги реалізації та рентабельність діяльності підприємств національного креативного сектору. Зміст четвертого розділу зосереджений на проблемах оцінювання економічного внеску креативних індустрій та пошуку шляхів їх подолання.

1. Світовий ринок креативних товарів і послуг

Креативні індустрії виступають сьогодні одним із ключових драйверів глобальної економіки знань, поєднуючи культурні та інноваційні компоненти, генеруючи значну додану вартість і створюючи робочі місця. Вони охоплюють широкий спектр видів діяльності: від музики, аудіовізуальної продукції, архітектури, дизайну, реклами та видавничої справи до розробки програмного забезпечення, комп’ютерних ігор та цифрового контенту. На відміну від традиційних секторів, креативна економіка характеризується високим ступенем динамічності, інтернаціоналізації та залежності від новітніх технологій. Згідно з даними *UNCTAD* (2024, April 21), світовий експорт креативних товарів і послуг у 2022 р. сягнув понад 2.1 трлн дол. США. При цьому послуги забезпечили 1.4 трлн дол. США, що удвічі перевищує обсяг експорту креативних товарів (713 млрд дол. США), тоді як на початку минулого десятиліття їх внесок у загальний результат був майже рівним (рис. 1). Цей факт підтверджує зростаючу роль нематеріальних активів, інтелектуальної власності та цифрових продуктів у глобальній торгівлі.

Міжнародна торгівля креативними послугами протягом 2010–2022 рр. продемонструвала безпрецедентне зростання – з 490 до 1378 млрд дол. США. Його головними чинниками стали швидка цифровізація, поява глобальних онлайн-платформ і збільшення попиту

на контент у потокових сервісах. Особливу роль тут відіграє штучний інтелект (ШІ), який використовується для генерації контенту (фільми, музика, зображення, анімація, контент віртуальної реальності), автоматизованого перекладу, персоналізації реклами та рекомендаційних систем. ШІ широко використовується в редакціях: 41% новинних команд застосовують його для створення ілюстративного матеріалу, 39% – для контенту в соціальних мережах і 38% – для написання та створення статей (UNCTAD, 2024, July 11). Це не лише знижує витрати, а й створює нові формати взаємодії з аудиторією. Водночас у зв'язку з розвитком цифровізації та ШІ постають виклики щодо захисту авторського права, зміни робочих місць, контролю якості, конфіденційності та захисту прав споживачів, етичного використання технологій (Хлоп'як & Квятковська, 2025).



Рис. 1. Динаміка глобального ринку креативних товарів і послуг у 2010–2022 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі UNCTAD (2024).

Креативні індустрії демонструють високий рівень регіональної концентрації. За даними *Creative Economy Outlook 2024*, Європа у 2022 р. забезпечила експорт креативних послуг на суму понад 720 млрд дол. США, Азія – близько 359 млрд дол. США, Північна Америка – 274 млрд дол. США (UNCTAD, 2024). Водночас країни Африки та Латинської Америки значно відстають, що пов'язано з інституційними бар'єрами, низьким рівнем інвестицій у креативний сектор та слабкою статистичною звітністю. У перспективі розширення цифрової інфраструктури може стати для цих регіонів поштовхом до інтеграції у глобальні ланцюги створення креативних продуктів.

Світовими лідерами експорту креативних послуг залишаються США (244 млрд дол. США), Ірландія (231 млрд дол. США, значною мірою завдяки IT-компаніям та софтверним хабам), Велика Британія (87 млрд дол. США), Німеччина (79 млрд дол. США), а серед країн, що розвиваються, – Китай (67 млрд дол. США) та Сінгапур (65 млрд дол. США) (UNCTAD, 2024).

У структурі глобального експорту креативних послуг провідні позиції наразі займає створення програмного забезпечення – 41.3% ринку, дослідження та розробки (R&D) – 30.7%, реклама та архітектура – 15.5%, аудіовізуальні продукти – 7.9%. Показово, що за 10 років відбулася майже дзеркальна зміна лідерів рейтингу: у 2012 р. найбільшу ринкову частку у 41% мали дослідження та розробки, натомість програмне забезпечення з 29% посідало другу сходинку. Все це вказує на домінування сьогодні "технологічного ядра" креативної економіки, яке забезпечує основну частину доданої вартості (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг і структура світового експорту креативних послуг за категоріями у 2012 та 2022 рр., млрд дол. США

Рік	Програмні розробки	Дослідження та розробки	Реклама, дослідження ринку та архітектура	Аудіовізуальні послуги	Інформаційні послуги	Послуги культури, відпочинку та спадщини	Разом
2010	142	200	69	58	18	3	490
2011	163	235	80	64	18	3	563
2012	171	240	87	65	19	4	586
2013	221	255	100	65	22	4	667
2014	229	303	114	72	26	6	750
2015	250	299	110	74	26	6	765
2016	270	318	117	74	28	6	813
2017	295	353	134	85	34	7	908
2018	354	373	151	94	41	7	1020
2019	402	393	165	103	44	7	1114
2020	459	377	170	87	43	6	1142
2021	550	422	209	120	50	7	1358
2022	569	423	214	108	56	8	1378

Джерело: побудовано авторами на основі даних UNCTAD (2024, July 11).

Кожна з підгалузей має власну динаміку розвитку. Так, музична індустрія у 2022 р. досягла доходів у 28.6 млрд дол. США. Її ринок активно трансформується під впливом цифрових платформ: понад 80% доходів музичної галузі нині утворюється внаслідок стримінгу (*Creative Industry Statistics*, 2025). Аудіовізуальні послуги зростають завдяки популярності *Netflix*, *Disney+*, *Amazon Prime* та інших платформ. Ринок відеоігор став найбільшим сегментом креативних індустрій, перевищивши 227 млрд дол. США. Видавнича справа та преса втрачають позиції, поступаючись цифровим форматам, проте сегмент електронних книг та онлайн-медіа демонструє стабільне зростання. Архітектура та дизайн отримують нові можливості через розвиток віртуальної та доповненої реальності (UNCTAD, 2024, July 11).

Окремі сегменти креативних індустрій також демонструють стабільне зростання, значно випереджаючи багато традиційних галузей. Наприклад, глобальні роялті-виплати авторам у 2022 р. досягли рекордних 13.4 млрд дол. США, а відеоігрова індустрія активно інтегрується в інші сектори через колаборації з музикою, кіно та рекламою. Такі тенденції формують мультисекторальний характер креативної економіки (UNCTAD, 2024).

Проте нерозвиненість статистики та методологічні розбіжності залишаються ключовими перешкодами для адекватного вимірювання та відображення реального внеску креативних індустрій у світову економіку.

2. Креативна економіка в Україні

Оцінка внеску КІ у ВВП країни потребує чіткого розподілу видів економічної діяльності на ті, що належить до сектору, і ті, що не належать. Кожна країна шукає власні рішення цього завдання. Так, згідно з розпорядженням КМУ від 24.04.2019 № 265-р "Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій" (Кабінет Міністрів України, 2019, 24 квітня), 34 види економічної діяльності належать до цього переліку (табл. 2), що суттєво полегшує розуміння статистичної картини креативного сектору української економіки.

Водночас важко не помітити дещо механістичний підхід при складанні цього переліку – далеко не кожна економічна активність в рамках зазначених видів діяльності є креативною і, навпаки, в межах майже кожного виду діяльності, не включеного до цього списку, можна віднайти креативні активності.

Таблиця 2

Відповідність переліку креативних індустрій
та видів економічної діяльності (за КВЕД-2010)

Назва креативної індустрії	Код КВЕД-2010	Назва виду економічної діяльності
ІТ	58.21	видання комп'ютерних ігор
	58.29	видання іншого програмного забезпечення
	62.01	комп'ютерне програмування
	62.02	консультування з питань інформатизації
Реклама, маркетинг, PR	63.91	діяльність інформаційних агентств
	70.21	діяльність у сфері зв'язків з громадськістю
	72.20	дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
	73.11	рекламні агентства
	73.12	посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Аудіовізуальне мистецтво	59.11	виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
	59.12	компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
	59.13	розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
	59.14	демонстрація кінофільмів
	60.20	діяльність у сфері телевізійного мовлення

Назва креативної індустрії	Код КВЕД-2010	Назва виду економічної діяльності
Архітектура	71.11	діяльність у сфері архітектури
Література та видавнича справа	58.11	видання книг
	58.13	видання газет
	58.14	видання журналів і періодичних видань
	58.19	інші види видавничої діяльності
	74.30	надання послуг перекладу
Сценічне мистецтво	85.52	освіта у сфері культури
	90.01	театральна та концертна діяльність
	90.02	діяльність із підтримки театральних і концертних заходів
	90.04	функціонування театральних і концертних залів
Дизайн	74.10	спеціалізована діяльність із дизайну
Візуальне мистецтво	74.20	діяльність у сфері фотографії
	90.03	індивідуальна мистецька діяльність
Аудіальне мистецтво	59.20	видання звукозаписів
	60.10	діяльність у сфері радіомовлення
Мода	32.12	виробництво ювелірних і подібних виробів
	32.13	виробництво біжутерії та подібних виробів
Бібліотеки та пам'ятки культури	91.01	функціонування бібліотек і архівів
	91.02	функціонування музеїв
Інше	32.20	виробництво музичних інструментів

Джерело: Ніколаєва та ін. (2022).

Отже, загальноприйняті класифікаційні підходи не придатні для опису творчої діяльності та вимірювання її повного економічного внеску, який створюється різними способами окремими особами та групами.

Крім того, важливо враховувати, що процеси створення, розповсюдження та споживання креативного продукту, включно з моделями його монетизації, відрізняються залежно від ролі, яку цей продукт відіграє у конкретному суспільстві. Зі зміною або розширенням значення культури в суспільстві трансформується і спосіб оцінювання її внеску у ВВП (*Pasikowska-Schnass*, 2019).

Відтак, розрахунок внеску креативного сектору у ВВП становить складну методологічну проблему не тільки в Україні, а й у багатьох інших країнах. У звіті Центру аналізу міжнародної торгівлі *Trade+* при Київській школі економіки у партнерстві з "Кімонікс Інтернешнл Інк." на замовлення Міністерства культури та інформаційної політики України визначено, що основними методами для вимірювання прямих впливів креативних індустрій на економіку є використання таблиць "витрати – випуск" та мультиплікаторів, а також економетричних моделей, які оцінюють широкий вплив КІ на економіку країни чи регіону (Ніколаєва та ін., 2021). При цьому застосування цих моделей явно ускладнене через обмежену доступність офіційної статистики. Так, в Україні достовірні дані можуть бути отримані тільки за умов наявності статистичної інформації щодо кожного з наведених класів економічної діяльності КВЕД. Натомість система таблиць "витрати – випуск" агрегована в нашій країні на рівні двох знаків КВЕД – лише до розділів,

а це означає, що для отримання даних щодо випуску товарів і послуг в основних цінах, валової доданої вартості та проміжного споживання до 4-го знаку КВЕД необхідна дезагрегація, що є доволі складним завданням.

Тож за наявної в Україні системи статистики ми можемо оцінити лише обсяги та динаміку реалізованої продукції (послуг), обсяги експортних операцій і обсяги інвестицій за визначеними в *табл. 2* класами економічної діяльності та їх частку в національному показнику.

Зростання наукового інтересу до аналізу КІ зумовило появу досліджень, зосереджених на показниках, які фіксували їх непрямий економічний внесок, динаміку економічного розвитку в цілому, конкурентоспроможність країн, регіонів і окремих громад (*UNESCO, 2009*). Транссекторальний та міжгалузевий потенціал КІ формує складні міжгалузеві впливи креативних індустрій, за яких креативність і прогрес в одній галузі через впровадження ідей та технологій безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і прогрес в інших галузях. Непрямі, індуковані та еволюційні механізми впливу КІ охоплюють взаємодію попиту та пропозиції, що стимулює зростання виробництва, зокрема непрямий вплив, пов'язаний зі здатністю креативних індустрій створювати технічний прогрес і змінювати шлях еволюційного зростання економіки (*Boix-Domènech & Rausell-Köster, 2018*). Численні дослідження також засвідчують впливи КІ на місцевий економічний розвиток, які відіграють дедалі важливішу роль у регіональних економіках.

Вагомим аспектом є внесок КІ до соціальної інклюзії суспільства, адже креативна економіка відкриває доступ до бізнесу тим, хто був виключений з цього процесу. Розвиток креативності безпосередньо пов'язаний зі зміцненням громадських інституцій, креативних ініціатив та розширенням участі населення у громадському житті. У наукових дослідженнях зазначається, що розвиток креативного сектору сприяє підвищенню якості життя населення, адже зайнятість у КІ, як правило, більш оплачувана, ніж в інших галузях місцевої економіки. Водночас зростання доступності освіти для населення забезпечує можливості для особистого розвитку, урізноманітнюються форми проведення дозвілля, адже розвиток креативних індустрій безпосередньо пов'язаний із креативним бізнесом, у тому числі в частині надання послуг населенню. Нарешті, креативність часто асоціюється з екологічністю, що сприяє покращенню якості життєвого середовища.

Багато досліджень зосереджуються на нематеріальних, неринкових впливах креативних індустрій, що загалом важко піддаються оцінці. У них підкреслюється вплив КІ на формування культурного ландшафту суспільства, в якому є місце самовираженню, культурним обмінам, різноманітності, зближенню людей різних груп і розвитку творчих навичок та критичного мислення.

За даними консалтингової фірми *Deloitte (2021, June)*, важливість креативної економіки для загальної економічної ефективності, ймовірно, зростатиме.

Методологія дослідження КІ переважно зосереджена на аналізі економічного розміру, що дає загальнішу картину ролі, яку КІ відіграють в економіці, а також дозволяє зрозуміти, як культурні індустрії інтегруються в економічне середовище. Крім того, значну увагу приділено структурному аналізу, що охоплює різні методи вивчення структури культурних індустрій, насамперед щодо розподілу макроекономічних агрегатів між секторами.

Це дає змогу встановити короткостроковий внесок культурних індустрій завдяки дослідженню їх бізнес-результатів. Короткострокове вимірювання базується на оцінці структурних показників бізнесу (обороту, виручки від реалізації, кількості підприємств, прибутку тощо).

3. Аналіз статистичних даних

3.1. Суб'єкти господарювання

Аналіз короткострокових внесків КІ ґрунтується на оцінці структурних показників бізнесу. Зокрема, це дезагрегована кількість суб'єктів господарювання, що належать до КІ, зайнятість, обсяг від реалізації, прибуток.

Згідно з даними державного статистичного спостереження "Структурні зміни в економіці країни та її регіонів" на 2022 р. найбільша кількість суб'єктів господарювання в Україні припадала на такі КІ, як інформаційні технології (225 815 одиниць, або 79.5% у загальній кількості суб'єктів господарювання, що належать до КІ, і 13% усіх суб'єктів господарювання в Україні), далі з великим відривом ідуть реклама, маркетинг, *PR* (182 83 од., або 6.4% та 1.1% відповідно) і дизайн (112 58 од., або 4% та 0.6% відповідно). У період з 2013 р. до 2021 р. майже всі КІ України, за винятком літератури та видавничої справи, сценічного мистецтва і моди, демонстрували доволі високі темпи зростання кількості господарюючих суб'єктів. Найбільш динамічний розвиток спостерігався у сферах *IT* та дизайну. Важливо зазначити, що воєнні дії на території України в 2022 р. хоча й уповільнили процес зростання деяких креативних індустрій, але не відмінили його. Кількість суб'єктів господарювання за напрямом "дизайн" у 2022 р. зросла на 15.5%, а за напрямом *IT* – на 5.1%, тоді як усі інші галузі зазнали суттєвого спаду (табл. 3).

Таблиця 3

Темпи зростання кількості суб'єктів господарювання
креативних індустрій України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
<i>IT</i>	38.8	–0.5	16.0	16.6	21.3	19.2	14.9	23.3	5.1
Реклама. Маркетинг. <i>PR</i>	9.2	4.0	–3.9	1.4	5.5	14.0	5.9	9.2	–4.7
Аудіовізуальне мистецтво	6.4	11.6	–7.8	2.6	18.8	17.2	5.9	9.5	–9.4
Архітектура	7.7	–2.3	0.0	11.0	11.7	11.6	3.3	7.1	–11.1

Закінчення табл. 3

Креативні індустрії	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Література та видавнича справа	8.0	-7.0	-6.3	-4.6	-0.1	4.7	-1.9	-2.1	-16.9
Сценічне мистецтво	19.8	3.3	-1.1	-4.1	8.3	13.9	1.5	-4.8	-18.4
Дизайн	40.6	-4.6	8.2	5.6	18.8	22.8	20.0	29.2	15.5
Візуальне мистецтво	19.6	30.4	-25.5	-7.4	5.7	7.7	1.5	7.7	-4.3
Аудіальне мистецтво	-6.3	15.6	-20.1	5.1	5.7	10.5	0.0	3.8	-9.9
Мода	6.2	-2.4	-4.3	-6.8	-0.5	-1.9	-11.2	-9.9	-23.4
Бібліотеки та пам'ятки культури	-3.4	20.9	-15.1	-3.0	7.6	3.7	12.0	10.0	-24.4
Інше	22.7	0.0	-11.1	-4.2	-8.7	14.3	4.2	24.0	-9.7
Всього по КІ	27.7	1.4	7.1	11.0	17.2	17.3	12.3	19.7	2.8
Всього суб'єктів господарювання по Україні	12.2	2.2	-5.5	-3.2	1.9	5.5	1.6	-0.9	-11.4

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024a).

У табл. 4 представлено частку кожного виду діяльності в загальній кількості суб'єктів господарювання, які належать до креативних індустрій. Отже, спостерігається постійне зростання частки саме тих суб'єктів, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, і скорочення частки всіх інших галузей.

Таблиця 4

Динаміка структури креативної індустрії України у 2013–2022 рр.
за кількістю суб'єктів господарювання, %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ІТ	57.8	62.9	61.7	66.8	70.1	72.6	73.8	75.5	77.8	79.5
Реклама, маркетинг, PR	12.8	11.0	11.3	10.1	9.2	8.3	8.1	7.6	6.9	6.4
Аудіовізуальне мистецтво	3.2	2.7	3.0	2.5	2.4	2.4	2.4	2.2	2.1	1.8
Архітектура	4.2	3.6	3.4	3.2	3.2	3.1	2.9	2.7	2.4	2.1
Література та видавнича справа	8.6	7.3	6.7	5.8	5.0	4.3	3.8	3.3	2.7	2.2
Сценічне мистецтво	2.6	2.5	2.5	2.3	2.0	1.9	1.8	1.6	1.3	1.0
Дизайн	2.9	3.2	3.0	3.0	2.9	2.9	3.1	3.3	3.5	4.0
Візуальне мистецтво	5.5	5.2	6.6	4.6	3.8	3.5	3.2	2.9	2.6	2.4
Аудіальне мистецтво	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Мода	1.3	1.1	1.1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.4	0.3	0.2
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024a).

У 2022 р., коли кількість суб'єктів господарювання по країні скоротилась на 16%, сектор ІТ не зазнав значних втрат (табл. 5). З інших галузей можна зазначити рекламу, маркетинг та дизайн, частка яких порівняно з 2021 р. у 2022 р. зросла.

Таблиця 5

Частка окремих креативних індустрій у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IT	3.3	4.0	3.9	4.8	5.8	6.9	7.8	8.8	11.0	13.0
Реклама, маркетинг, PR	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1
Аудіовізуальне мистецтво	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Архітектура	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Література та видавнича справа	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Сценічне мистецтво	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Дизайн	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6
Візуальне мистецтво	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Аудіальне мистецтво	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Мода	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Інше	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Всього по Україні	5.6	6.4	6.4	7.2	8.3	9.5	10.6	11.7	14.1	16.4

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024a).

Згідно зі звітом Міністерства культури та інформаційної політики України "Податкові надходження в сфері креативних індустрій в Україні у I кварталі 2022 року проти I кварталу 2021 року", загальна кількість платників податків за всіма секторами і КВЕД у сфері креативних індустрій в Україні у I кв. 2022 р. проти I кв. 2021 р. впала на 60% , що здебільшого припадає на фізичних осіб-підприємців на спрощеній системі оподаткування: у I кв. 2022 р. їхня кількість знизилася на 64% (на 123 719 одиниць в абсолютному вимірі) (Міністерство культури та інформаційної політики України, 2022). Зрозуміло, що мова йде про закриття ФОП в умовах повномасштабного вторгнення.

3.2. Зайнятість

Ще одним індикатором внеску КІ в економіку країни є кількість, структура та динаміка зайнятих у її галузях. Табл. 6 демонструє динаміку зайнятості, зокрема, за досліджуваний період динаміка зайнятості в економіці України була доволі нестабільною, з різкими підйомами і падіннями, тоді як зайнятість у КІ постійно зростала, навіть у період пандемії 2020 р. Воєнні дії на території України спричинили зниження рівня зайнятості у креативному секторі економіки на 16%, але галузевий аналіз знов доводить суттєві відмінності. Так, падіння від 10 до 28% спостерігалось у всіх галузях, окрім IT та дизайну, яким вдалось не тільки зберегти, але й збільшити кількість зайнятих на 3 та 9% відповідно.

Таблиця 6

Темпи зростання кількості зайнятих
у креативній індустрії України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
IT	25.7	-4.5	12.6	14.0	18.2	18.6	9.9	20.7	3.1
Реклама, маркетинг, PR	-4.0	-11.2	6.1	2.4	-0.7	15.1	-7.5	5.6	-14.7
Аудіовізуальне мистецтво	-12.3	-2.5	7.2	20.2	1.8	4.1	-8.4	4.1	-22.6
Архітектура	-8.3	-15.4	-1.5	-2.2	-6.5	12.3	-0.7	4.4	-17.8
Література та видавнича справа	-7.4	-17.6	-7.4	-5.8	-1.5	2.5	-11.1	-2.8	-25.3
Сценічне мистецтво	0.4	29.7	1.9	-4.2	4.6	3.8	-3.4	-3.1	-13.5
Дизайн	30.5	-11.9	11.1	10.4	19.8	36.0	3.7	25.8	8.7
Візуальне мистецтво	6.6	12.1	-20.3	-4.3	6.9	4.3	-5.1	6.1	-9.9
Аудіальне мистецтво	-12.6	-7.5	5.6	-9.5	-6.9	17.0	-5.5	-3.3	-18.3
Мода	-16.0	-15.7	5.5	-0.2	4.7	-7.6	-19.2	-21.5	-26.6
Бібліотеки та пам'ятки культури	-23.1	43.9	-14.4	6.4	12.6	2.2	13.5	20.6	-28.3
Інше	-12.7	-17.5	10.6	-6.4	3.4	-100.0	0	20.3	-100.0
Всього по КІ	5.1	-6.3	5.7	7.9	9.2	13.7	2.4	13.5	-4.4
Всього зайнятих по Україні	-9.6	-7.5	-1.1	0.3	4.7	5.6	-1.0	0.0	-16.0

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024b).

Щодо структури зайнятості в КІ України (табл. 7), то можна зробити висновок про стабільне зростання частки IT у секторі, яка за період дослідження зросла з 35 до 67%, суттєво випереджаючи інші галузі.

Таблиця 7

Частка зайнятих у креативній індустрії України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IT	35.1	42.0	42.8	45.6	48.2	52.1	54.3	58.3	62.0	66.8
Реклама, маркетинг, PR	15.5	14.2	13.4	13.5	12.8	11.7	11.8	10.7	9.9	8.8
Аудіовізуальне мистецтво	11.8	9.9	10.3	10.4	11.6	10.8	9.9	8.8	8.1	6.6
Архітектура	9.6	8.3	7.5	7.0	6.4	5.5	5.4	5.2	4.8	4.1
Література та видавнича справа	14.0	12.4	10.9	9.5	8.3	7.5	6.8	5.9	5.0	3.9
Сценічне мистецтво	4.3	4.1	5.7	5.5	4.9	4.7	4.3	4.0	3.4	3.1
Дизайн	1.6	2.0	1.9	1.9	2.0	2.2	2.6	2.6	2.9	3.3
Візуальне мистецтво	3.3	3.3	4.0	3.0	2.7	2.6	2.4	2.2	2.1	1.9
Аудіальне мистецтво	0.9	0.8	0.8	0.8	0.6	0.5	0.6	0.5	0.4	0.4
Мода	3.5	2.8	2.6	2.5	2.4	2.3	1.8	1.4	1.0	0.8
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024b).

Дані *табл. 8*, у якій наведено частки галузей КІ в загальній кількості зайнятих у суб'єктах господарювання України, підкріплюють попередні висновки, зокрема, частка зайнятих у КІ постійно зростала переважно завдяки ІТ сектору, тоді як частки інших галузей, за деякими виключеннями, залишалися стабільними.

Таблиця 8

Частка зайнятих у креативній індустрії в загальній статистиці суб'єктів господарювання України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ІТ	0.9	1.2	1.3	1.5	1.6	1.9	2.1	2.3	2.8	3.4
Реклама, маркетинг, PR	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.5
Аудіовізуальне мистецтво	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3
Архітектура	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Література та видавнича справа	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
Сценічне мистецтво	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Дизайн	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Візуальне мистецтво	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Аудіальне мистецтво	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Мода	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Інше	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Всього суб'єктів господарювання по Україні	2.5	2.9	3.0	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	4.5	5.1

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024b).

3.3. Обсяги реалізації

Далі проведено аналіз суто економічних показників і динаміки обсягів реалізації продукції (послуг) галузей, що входять до складу КІ (*табл. 9*). ІТ була єдиною галуззю, що демонструвала стабільне зростання в період 2013–2022 рр., проте з початком повномасштабної війни продемонструвала падіння у майже 54%, повторюючи динаміку сектору КІ в цілому. Водночас кількість зайнятих зросла на 3%, проте обсяг реалізації зменшився на 54%. Динаміку інших галузей за показником обсягу реалізації можна охарактеризувати доволі нестабільною. Зокрема, реклама, архітектура, дизайн, візуальне мистецтво, бібліотеки та пам'ятки культури після кризових явищ 2014 р. і до війни 2022 р. стабільно зростали, тоді як аудіовізуальне, сценічне мистецтво, літературна та видавнича справа, аудіальне мистецтво й мода зазнали серйозного впливу ще в період пандемії.

Таблиця 9

Темпи зростання обсягів реалізованої продукції (послуг) суб'єктів
креативної індустрії України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
IT	42.8	72.2	41.1	29.7	33.8	23.5	25.7	40.7	–53.7
Реклама, маркетинг, PR	–12.7	2.0	27.6	24.2	34.8	14.8	7.1	20.6	–64.7
Аудіовізуальне мистецтво	–4.9	5.3	23.6	36.7	22.6	35.2	–11.8	27.0	–56.9
Архітектура	–13.4	32.0	37.8	13.9	14.2	27.1	24.3	16.6	–70.1
Література та видавнича справа	–11.9	3.7	12.4	4.9	37.0	1.1	–3.2	18.1	–53.2
Сценічне мистецтво	–26.2	72.0	20.2	45.0	40.9	14.2	–31.4	70.8	–81.1
Дизайн	–27.3	43.8	44.2	42.4	48.5	40.8	33.4	55.4	–88.1
Візуальне мистецтво	–3.3	53.9	5.1	35.0	39.4	25.7	11.1	48.4	–97.7
Аудіальне мистецтво	10.6	–0.6	46.6	–0.3	13.9	37.9	–3.5	19.9	–56.9
Мода	–19.4	16.5	10.4	16.3	76.0	–19.4	–14.0	10.8	–58.3
Бібліотеки та пам'ятки культури	–13.5	57.7	16.2	64.1	11.1	13.0	11.7	33.9	–40.5
Інше	14.2	70.3	12.1	–3.1	3.0	–100.0	0.0	58.5	–100.0
Всього по КІ	6.8	36.2	34.1	27.7	32.8	21.9	16.7	35.2	–57.1

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024с).

Щодо частки галузей КІ у загальному обсязі реалізованої продукції (послуг) КІ, то навіть за умов загального падіння на IT припадає майже 75%, тобто $\frac{3}{4}$ всього сектору, і цей показник продовжує зростати (табл. 10).

Таблиця 10

Динаміка структури обсягів реалізованої продукції (послуг)
за галузями креативної індустрії України у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
IT	33.4	44.6	56.4	59.4	60.4	60.8	61.6	66.4	69.1	74.6
Реклама, маркетинг, PR	34.9	28.6	21.4	20.3	19.8	20.1	18.9	17.4	15.5	12.7
Аудіовізуальне мистецтво	14.1	12.6	9.7	9.0	9.6	8.9	9.8	7.4	7.0	7.0
Архітектура	3.9	3.1	3.0	3.1	2.8	2.4	2.5	2.7	2.3	1.6
Література та видавнича справа	9.3	7.7	5.8	4.9	4.0	4.2	3.4	2.9	2.5	2.7
Сценічне мистецтво	1.1	0.7	0.9	0.8	0.9	1.0	0.9	0.6	0.7	0.3
Дизайн	1.1	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.3	1.5	1.7	0.5
Візуальне мистецтво	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.0

Закінчення табл. 10

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Аудіальне мистецтво	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2
Мода	0.8	0.6	0.5	0.4	0.4	0.5	0.3	0.2	0.2	0.2
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Інше	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Всього по КІ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано авторами за даними Держстату (2024с).

Розглядаючи обсяги реалізованої продукції (послуг) у масштабах всієї України (табл. 11), можна констатувати, що частка КІ з початком повномасштабного вторгнення суттєво просіла: якщо у 2020–2021 рр. вона становила 3%, то у 2022 р. – лише 1.7%, і знов переважно через ІТ-сектор.

Таблиця 11

Частка креативної індустрії в обсязі реалізованої
продукції (послуг) по Україні у 2013–2022 рр., %

Креативні індустрії	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ІТ	0.5	0.7	1.0	1.2	1.3	1.4	1.6	2.0	2.0	1.3
Реклама, маркетинг, PR	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.2
Аудіовізуальне мистецтво	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1
Архітектура	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Література та видавничі справи	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Сценічне мистецтво	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Дизайн	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Візуальне мистецтво	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Аудіальне мистецтво	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Мода	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Бібліотеки та пам'ятки культури	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Інше	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Всього суб'єктів господарювання по Україні	1.6	1.6	1.8	2.0	2.1	2.3	2.7	3.0	3.0	1.7

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024с).

Отже, можна стверджувати, що наразі в складі КІ в Україні домінують ІТ-сектор, реклама та маркетинг, на них припадає майже 13% реалізованих товарів і послуг.

3.4. Рентабельність

Аналіз економічної ефективності доцільно продовжити шляхом розгляду показника рентабельності окремих видів діяльності, що входять до креативних індустрій (табл. 12).² Насамперед визначимо стабільно низькорентабельні або ж нерентабельні види: розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; демонстрація кінофільмів; діяльність у сфері телевізійного мовлення; видання газет, журналів і періодичних видань; освіта у сфері культури; театральна та концертна діяльність і їх підтримка; функціонування театральних і концертних залів, бібліотек, архівів і музеїв; діяльність у сфері радіомовлення. Наступну групу видів діяльності характеризує нестабільна рентабельність, тобто вони вочевидь сильно підпадають під вплив різноманітних чинників: архітектура, інші види видавничої діяльності, діяльність у сфері фотографії, виробництво ювелірних виробів. До третьої групи віднесено переважно рентабельні види діяльності, де падіння показника відбувається ситуативно, час від часу: видання іншого програмного забезпечення; посередництво розміщення реклами в ЗМІ.

Таблиця 12

Рентабельність діяльності підприємств
креативної індустрії³ України у 2013–2022 рр.

Код за КВЕД-20210 ⁴	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
58.21	-1.5	3.0	4.5	1.4	-2.1	1.4	0.9	4.7	3.6	5.5
58.29	3.5	-1.5	3.5	6.6	0.3	3.4	2.7	4.4	6.1	-15.9
62.01	3.4	7.3	-0.6	6.0	5.7	5.7	4.8	6.6	5.7	8.0
62.02	-3.0	-24.4	-10.3	1.0	3.3	3.7	3.7	3.6	3.9	6.7
63.91	-12.3	-18.6	-3.2	-5.1	1.0	-0.5	-1.1	-4.9	1.4	1.4
70.21	-20.6	-16.9	н/д	н/д	6.8	7.8	3.8	7.7	0.4	5.4
72.20	-13.2	-29.7	219.5	15.5	-2.0	н/д	2.9	-0.7	-3.8	-29.5
73.11	1.2	-2.7	0.0	3.4	2.4	5.7	5.6	5.8	6.5	4.6
73.12	-0.2	-2.3	-2.6	0.0	1.2	1.0	1.3	-0.1	0.1	-8.6
59.11	-3.8	-23.4	-16.9	-9.8	1.6	3.7	12.5	9.1	2.2	-25.9
59.12	3.6	1.6	13.6	н/д	9.3	-0.0	8.0	3.1	12.2	17.8
59.13	-0.6	-10.2	-14.4	н/д	1.6	1.3	1.4	-61.7	-26.1	-65.0
59.14	-3.3	-25.1	-10.3	-5.4	-0.5	-0.6	0.7	-20.3	2.5	-12.2
60.20	-13.0	-50.6	-37.4	-12.7	22.1	17.8	16.5	-8.6	-0.8	-40.9
71.11	0.6	-11.4	-7.0	-0.9	-1.5	2.2	2.9	-2.7	1.5	-10.5
58.11	6.4	2.3	-0.6	2.3	3.9	3.5	4.1	5.2	4.2	6.0
58.13	-2.9	-26.4	-2.0	-1.2	-7.3	0.7	1.0	-2.7	-5.0	-3.8
58.14	-1.1	-27.0	-18.1	-1.0	-1.6	1.5	9.1	-3.8	7.2	-4.5

² Наведені показники рентабельності подаються в системі національної статистики в розрізі діяльності підприємств, тобто юридичних осіб, і не піддаються групуванню за галузями КІ.

³ н/д – дані відсутні.

⁴ Повні назви видів економічної діяльності наведено в табл. 1.

Закінчення табл. 12

Код за КВЕД–20210	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
58.19	0.5	–2.5	0.7	2.5	2.6	4.2	4.5	–4.0	–17.1	0.9
74.30	3.5	5.9	9.5	5.1	7.1	4.8	4.1	6.4	–0.9	6.2
85.52	–2.6	–6.6	3.5	–15.1	–18.4	–11.1	–10.5	–75.2	–81.1	–96.0
90.01	–0.8	–1.5	–1.1	–1.0	–0.8	0.2	–0.6	–1.3	–0.2	0.1
90.02	–8.3	–9.6	–5.9	2.4	2.0	1.7	–0.4	15.0	2.4	–12.4
90.04	0.0	–5.7	2.9	–0.7	1.2	2.1	1.1	–7.4	–3.0	–9.7
74.10	0.3	–0.7	–1.3	2.6	2.4	5.7	3.6	3.3	5.7	7.8
74.20	–2.8	1.8	–3.2	–2.4	0.7	–3.8	–5.8	–16.7	5.9	–65.2
90.03	–3.8	–7.4	–5.5	–3.1	–12.5	–1.4	–0.9	3.7	1.4	3.2
59.20	–25.8	6.2	3.4	2.9	9.2	7.2	9.2	9.9	12.3	3.5
60.10	–8.1	–9.2	–1.4	–1.6	0.7	2.6	4.1	–1.1	3.6	–4.0
32.12	–5.5	–12.8	–10.9	–15.2	14.4	22.3	–11.5	4.5	–1.8	–5.0
32.13	–0.8	н/д	–5.5	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	24.8	14.3
91.01	–23.2	–63.8	–48.4	–45.1	–3.4	10.8	37.7	–10.4	1.9	–26.2
91.02	–2.1	н/д	–3.9	н/д	н/д	н/д	–1.4	–9.5	–2.0	–7.1
32.20	4.6	2.3	4.7	6.5	н/д	н/д	н/д	–5.0	0.7	43.3

Джерело: складено авторами за даними Держстату (2024d).

Решта видів діяльності, що належать до КІ, в Україні протягом останніх років і навіть в період повномасштабного вторгнення демонструють достатньо високий рівень рентабельності, а отже – і стійкості до кризових явищ: видання комп'ютерних ігор, програмування, консультування з питань інформатизації, зв'язки з громадськістю; рекламні агентства; компонування теле-, відеофільмів і телевізійних програм; видання книг; спеціалізована діяльність із дизайну; виробництво біжутерії та музичних інструментів.

4. Проблеми оцінювання економічного внеску креативних індустрій та шляхи їх розв'язання

Попри очевидні позитивні впливи, точне оцінювання ролі КІ у світовій та національній економіці залишається непростим завданням через відсутність єдиної методології, специфіку креативного продукту, складність врахування непрямих ефектів, "тіньовий сектор", недостатню деталізацію статистичних даних у країнах, що розвиваються. Внаслідок цього реальний внесок сектору може бути заниженим або викривленим.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, немає уніфікованої системи класифікації та статистики для креативних індустрій. Це призводить до розбіжностей у даних, які публікують різні державні та дослідницькі установи. Основний продукт КІ – нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, авторські права та ідеї. Їхня оцінка є складною, оскільки традиційні економічні моделі більше орієнтовані на матеріальні товари та послуги.

Важливо також враховувати, що економічний внесок КІ включає не лише прямі ефекти (додана вартість, зайнятість), але й непрямі (наприклад зростання туристичного потоку завдяки фестивалям) та індуковані ефекти (збільшення попиту на товари і послуги в суміжних секторах). При цьому значна частина креативної діяльності, особливо серед фрилансерів та малих підприємців, може випадати з офіційної статистики. Крім того, наявна система КВЕД не повною мірою відображає міжгалузевий характер креативних індустрій, що робить їхнє виокремлення та оцінку проблематичними.

Одним із ключових шляхів подолання цих бар'єрів є вдосконалення методологічної бази, розробка та імплементація уніфікованих стандартів і класифікацій, які відповідають сучасним міжнародним підходам, зокрема тим, що використовуються ООН, ЮНЕСКО та Європейським Союзом. Стандартизація дозволить адекватно ідентифікувати креативні сектори, відмежувати їх від суміжних галузей та проводити точніші статистичні дослідження. Додатково варто впровадити спеціалізовані інструменти збору даних, які враховують особливості креативної діяльності: оцінку нематеріальних активів, фрилансу та неформальної зайнятості, що є поширеними у цьому секторі.

Серед актуальних завдань слід виділити також налагодження міжвідомчої співпраці між Державною службою статистики, Міністерством культури та інформаційної політики, профільними асоціаціями та дослідними центрами. Завдяки цьому можна агрегувати інформацію з різних джерел – податкових звітів, банківських даних, результатів соціологічних опитувань та аналізу великих даних (*Big Data*) з онлайн-платформ і, як наслідок, створити комплексний та багатогранний портрет креативної економіки, що враховує прямі, непрямі та індуковані ефекти, які зазвичай випадають з традиційного статистичного обліку.

Зрештою, критично важливим видається підвищення кваліфікації аналітиків та впровадження інноваційних методик, зокрема з використанням *економетричних моделей* та *машинного навчання*, для прогнозування та оцінки довгострокових впливів креативних індустрій на ВВП та зайнятість. Це дозволить не лише оцінювати поточний стан, але й моделювати потенційне зростання сектора, що є важливим для розробки ефективної державної політики та стратегій підтримки креативної економіки.

Висновки

За результатами дослідження досягнуто поставленої мети – адаптації наявних методологій оцінки економічного внеску креативних індустрій до статистичної системи України, а також визначення ключових показників, що відображають їхній економічний вимір. Робота включала систематичний огляд міжнародних підходів до вимірювання економічного впливу креативного сектору (*UNCTAD, UNESCO, Deloitte, EY*). Національні статистичні дані дезагредовано до рівня

класів *NACE*. Це дозволило виявити структурні тенденції на основі кількості суб'єктів господарювання, показників зайнятості та обсягів продажів.

Підтверджено висунуту гіпотезу про те, що креативні індустрії в Україні зберігають свою здатність функціонувати як каталізатор економічного розвитку навіть під час криз та воєнних конфліктів. *IT*-сектор визначено основним рушієм зростання, на який припадає понад дві третини зайнятості та приблизно три чверті продажів у креативній економіці. Водночас такі сектори, як архітектура, виконавське мистецтво, література та видавнича справа, демонструють підвищену вразливість. Це підкреслює структурну асиметрію в секторі та свідчить про необхідність диференційованих механізмів державної підтримки.

Дослідження також виявило мультиплікативний вплив креативних індустрій, що проявляється у створенні висококваліфікованих робочих місць, розширенні інноваційного потенціалу та розвитку регіональних економік. Водночас воно засвідчило наявність методологічних обмежень у чинній системі статистичного обліку, які перешкоджають всебічному відображенню непрямих ефектів та моделей неформальної зайнятості в креативному секторі.

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методів оцінки непрямого та мультиплікативного впливу креативних індустрій, зокрема шляхом використання таблиць "витрати – випуск" та мікроданих про зайнятість. Аналіз просторової кластеризації креативних індустрій та їхнього внеску у відродження регіональних економік в Україні в повоєнний період також є перспективним напрямом для подальшого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

Boix-Domènech, R., & Rausell-Köster, P. (2018). The economic impact of the creative industry in the European Union. In V. Santamarina-Campos & M. Segarra-Oña (Eds.), *Drones and the creative industry*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95261-1_2

Clark, D. (2009). Crunching creativity: An attempt to measure creative employment. *Creative Industries Journal*, 2(3), 217–230. https://doi.org/10.1386/cij.2.3.217_1

Creative Industry Statistics: Report 2025. (2025). <https://wifitalents.com/creative-industry-statistics/>

Ernst & Young Global Limited. (2015). *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235710>

Daubaraitė, U., & Startienė, G. (2016). The role of creative industries in economic development of Lithuania and Latvia. In *Eurasian studies in business and economics* (pp. 91–103). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46319-3_5

Deloitte. (2021, June). *The future of the creative economy*. <https://www.scribd.com/document/519459416/Deloitte-Uk-Future-Creative-Economy-Report-Final>

Pasikowska-Schnass, M. (2019). *Employment in the cultural and creative sectors*. EPRS / European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI\(2019\)642264_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642264/EPRS_BRI(2019)642264_EN.pdf)

UNCTAD. (2024). *Creative economy outlook 2024*. <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>

UNCTAD. (2024, July 11). *How digitalization is transforming the creative economy*. <https://unctad.org/news/how-digitalization-transforming-creative-economy>

UNCTAD. (2024, April 21). *Improving the measurement of the creative economy*. <https://unctad.org/news/improving-measurement-creative-economy>

UNCTAD. (2021). *Creative Industry 4.0: Towards a new globalized creative economy*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d3_en.pdf

UNESCO. (2009). *Measuring the economic contribution of cultural industries: A review and assessment of current methodological approaches* (Handbook No. 1). https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/measuring-the-economic-contribution-of-cultural-industries-a-review-and-assessment-of-current-methodological-approaches-en_1.pdf

Держстат. (2024а). *Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm

State Statistics Service. (2024a). *Number of business entities by type of economic activity*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm

Держстат. (2024b). *Кількість зайнятих працівників в підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp_u/arch_kzp_u.htm

State Statistics Service. (2024b). *Number of employed persons in enterprises by their size and by type of economic activity*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/kzp/kzp_u/arch_kzp_u.htm

Держстат. (2024c). *Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/orps/orps_u/arch_orps_u.htm

State Statistics Service. (2024c). *Volume of sold products (works, services) of business entities by types of economic activity*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/orps/orps_u/arch_orps_u.htm

Держстат. (2024d). *Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/arch_rodp_ved_u.htm

State Statistics Service. (2024d). *Profitability of operating and overall activities of enterprises by types of economic activity*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/arch_rodp_ved_u.htm

Забалдіна, Ю., & Дворська, І. (2024). Антикризова адаптація туристичної галузі України. *Scientia fructuosa*, 156(4), 121–140. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07)

Zabaldina, Yu., & Dvorska, I. (2024). Anti-crisis adaptation of the tourism industry in Ukraine. *Scientia fructuosa*, 156(4), 121–140. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07)

Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій" № 265-р (2019, 24 квітня). Урядовий портал України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-p#Text>

Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the types of economic activities that belong to the creative industries" No. 265-r (2019, April 24). Official Portal of the Government of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-p#Text>

Міністерство культури та інформаційної політики України. (2022). *Податкові надходження у сфері креативних індустрій в Україні: I квартал 2022 vs I квартал 2021*. <https://drive.google.com/file/d/1XM6XO2zZMbiPhdUCuCUcOpUg13jEVbYh/view>

Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2022). *Tax revenues in the field of creative industries in Ukraine: Q1 2022 vs Q1 2021*. <https://drive.google.com/file/d/1XM6XO2zZMbiPhdUCuCUcOpUg13jEVbYh/view>

Ніколаєва, О., Онопрієнко, А., Таран, С., Шоломицький, Ю., & Яворський, П. (2021). <i>Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України</i> . https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf	Nikolaieva, O., Onopriienko, A., Taran, S., Sholomytskyi, Yu., & Yavorskyi, P. (2021). <i>Creative industries: Impact on the development of Ukraine's economy</i> . https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf
Хлоп'як, С. В., & Квятковська, В. В. (2025). Використання штучного інтелекту для персоналізації туристичного досвіду. <i>Бізнес Інформ</i> , (6). https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-16-16&	Khlopiak, S. V., & Kviyatkovska, V. V. (2025). Using artificial intelligence to personalize the travel experiences. <i>Business Inform</i> , (6). https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-04

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Забалдіна, Ю., Ткаченко, Т., & Хлоп'як, С. (2025). Креативні індустрії як фактор економічного зростання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Серія. Економічні науки, 4(141), 18–39. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)02](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02)

Надійшла до редакції 05.09.2025.
Прийнято до друку 16.10.2025.
Публікація онлайн 16.12.2025.

ILCHENKO Nataliia <https://orcid.org/0000-0003-4052-571X>

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Head of the Department of Logistics
and Trade Business
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
n.ilchenko@knute.edu.ua

NOSEVYCH Yuriy <https://orcid.org/0009-0004-0298-7547>

Postgraduate Student at the Department
of Logistics and Trade Business
State University of Trade and Economics

19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
y.nosevych@knute.edu.ua

**SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT OF MINERAL
FERTILIZERS**

A comprehensive monitoring of the functioning of the Ukrainian mineral fertilizers market has been carried out. It has been proven that strategic management of supply chains in the mineral fertilizer market is determined by the ability of business entities to form, maintain, and adapt the resource provision necessary for the effective functioning of the supply chain in a dynamic environment. The feasibility of using an approach to strategic choice is reasonably justified, according to which the organization of the supply chain should be based on the maximum use of the specific properties and potential inherent in the company's specific position within the chain, which allows for enhancing synergistic effects between its elements. A definition of the essence of the term "supply chain core" is proposed, which is considered as a strategically pivotal component that shapes the mission, value priorities, and resource configuration of the supply chain, determining its development trajectory and the selection of adaptive strategies in the long term. It is hypothesized that the strategic choice in the process of building a supply chain should be aimed at utilizing the capabilities of the supply chain core, which not only enables enhancing the synergy of its elements but also ensures adaptability to environmental changes. Within the study, a direct connection was established between the resource content of the supply chain core and the choice of supply chain management strategies. Testing the proposed hypothesis through the connection

ІЛЬЧЕНКО Наталія <https://orcid.org/0000-0003-4052-571X>

д. е. н., професор, завідувач кафедри
логістики та торговельного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
n.ilchenko@knute.edu.ua

НОСЕВИЧ Юрій <https://orcid.org/0009-0004-0298-7547>

аспірант кафедри логістики
та торговельного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
y.nosevych@knute.edu.ua

**УПРАВЛІННЯ
ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ
МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ**

Проведено комплексний моніторинг функціонування ринку мінеральних добрив України. Доведено, що стратегічне управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив визначається здатністю суб'єктів господарювання формувати, підтримувати й адаптувати ресурсне забезпечення, необхідне для ефективного функціонування ланцюга постачання в умовах динамічного середовища. Обґрунтовано доцільність використання підходу до стратегічного вибору, згідно з яким організація ланцюга постачання має ґрунтуватися на максимальному використанні специфічних властивостей та потенціалу, притаманного конкретному положенню компанії в межах ланцюга, що дозволяє підсилювати синергійні ефекти між його елементами. Запропоновано визначення сутності терміна "ядро ланцюга постачання", що розглядається як стратегічно визначальна складова, що формує місію, ціннісні пріоритети та ресурсну конфігурацію ланцюга постачання, визначаючи траєкторію його розвитку та вибір адаптивних стратегій у довгостроковій перспективі. Висувається гіпотеза, що стратегічний вибір у процесі побудови ланцюга постачання має бути орієнтований на використання можливостей ядра ланцюга постачання, що уможливило не лише підсилити синергію його елементів, а й забезпечити адаптивність до змін середовища. В межах дослідження встановлено прямий зв'язок між ресурсним наповненням ядра ланцюга постачання та вибором стратегій управління ланцюга постачання. Перевірка висунутої



Copyright © 2025. The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\) International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

between the resource capacity of the supply chain and the optimal supply chain strategy of the operators in the Ukrainian mineral fertilizer market will provide opportunities to more deeply reveal the mechanisms of supply chain management strategy formation and understand the logic of building the supply chain core in accordance with the goals that determine the orientation of the business model.

Keywords: supply chain, strategic management of supply chains, supply chain core, resource provision, mineral fertilizers.

гіпотези через зв'язок ресурсного наповнення ланцюга постачання й оптимальної стратегії ланцюга постачання операторів ринку мінеральних добрив України надасть можливості глибше розкрити механізми формування стратегії управління ланцюга постачання та зрозуміти логіку побудови ядра ланцюга постачання відповідно до цілей, які визначають орієнтацію бізнес-моделі.

Ключові слова: ланцюг постачання, стратегічне управління ланцюгом постачання, ядро ланцюга постачання, ресурсне забезпечення, мінеральні добрива.

JEL Classification: F14, L26, O33, L81.

Introduction

The evolution of conventional strategies for supply chain management within the mineral fertilizers sector is attributable to the multifaceted impact of external challenges and inherent risks within this market. Companies in this industry operate in a highly turbulent environment with multi-vector risk dynamics, including, in particular, threats of loss or restriction of access to financial, tangible, and intangible resources, destabilization of market relations, disruption of transport and logistics infrastructure, price volatility, loss of inventory, rolling stock, and logistics capacities. In accordance with the company's mission, strategic goals, and available resource potential, the choice of optimal approaches to strategic management of supply chains is formed, which best meet the established parameters of functioning and development.

The strategic aspect of supply chain management began to be deeply analyzed in the 1990s and 2000s. The development of globalization and information technologies changed the logic: supply chain started to be viewed not only as logistical function but as a strategic tool for gaining competitive advantage. Sunil Chopra, Martin Christopher, Mentzer, and others emphasized strategies for aligning supply and demand, and building partnerships. During this period, the perception of supply chain management evolved into a source of value creation, not merely cost reduction. In the 2000s, the approach to strategic supply chain management gradually took hold: integration into corporate strategies, the use of lean, flexible, hybrid strategies and customer-centric adaptation. By the 2010s, supply chain management was already considered a key component of strategic management, encompassing aspects of digitalization, sustainable development and crisis resilience. At present, the strategic management of supply chains has garnered the interest of scholars both domestically and internationally. For instance, Reshetniak (2024) emphasizes that the coexistence of models and approaches to structuring supply chain management is attributable to the evolution of understanding of its content, the selection of which is determined by the type of organization, industry, its business model, and strategic goals. Simonov (2023) posits that the competitiveness and effectiveness of supply chain management strategies are contingent upon the diverse approaches organizations adopt for supply

chain management analysis. In their 2024 study, Makarenko and Gutsal (2024) underscored the competitiveness of theoretical approaches and models of Supply Chain management, asserting their efficacy in managing and implementing competitive strategies. A similar opinion is expressed by Falovych (2018), who notes that strategic adaptability implies the ability of supply chain participants to change their behavior or structure in order to maintain, improve, or acquire new supply chain qualities in a changing environment. Kochubei (2019) considers strategic supply chain management as one of its components. It combines logistics, marketing, information technology and risk management, forming a holistic management system – from the supplier of raw materials to the end consumer through production and distribution links. Slone et al. (2010) posit that transportation, inventory, production management, order management, and cash flow are operational functions associated with a shorter planning horizon. Nevertheless, they are also imperative to the execution of any strategic plan. Conversely, the absence of a coherent strategy invariably results in a lack of direction and reduced efficiency in operations. Shapiro (2006) underscores the necessity of strategic planning to consider the interplay between strategy and functional operations. Lee (2021) emphasized the need for strategic alignment of goals, information exchange and incentive coordination. This reduces internal conflicts and enables the supply chain to operate as a unified strategic organism. It is noted that strategic management must take into account global changes in the external environment, such as digital transformation, geopolitics and pandemics. Sheffi (2022) argues that strategic supply chain management should be proactive, flexible and prepared for alternative future realities, rather than simply optimized for the current state or a single forecast. Chopra and Meindl (2016) stress that supply chain strategy must be aligned with the company's competitive strategy – that is what the company aims to achieve in the market should correspond to how the supply chain is designed and operates. There is a shared perspective among domestic and foreign scholars in recognizing the strategic role of supply chain management. Both Ukrainian and international researchers view supply chains not merely as logistical processes, but as a strategic resource that determines a company's competitiveness. Emphasis is placed on the integration and coordination of participants and processes within the supply chain, as well as on flexibility and adaptability. At the same time, Ukrainian scholars devote more attention to crisis management in supply chains under current conditions.

The objective of the present study is to ascertain the theoretical and methodological approach to selecting the optimal model of strategic management of supply chains in the mineral fertilizer market, taking into account the factors of influence and the surrounding business environment.

The authors propose to introduce the concept of "supply chain core" (SC core), which is analogous to the concept of "business core". The SC core is predicated on the value and resource provision of the SC. The strategic selection of a supply chain management approach, facilitated by business

modeling, enables the supply chain management to be structured to achieve its stated objectives. It is hypothesized that strategic choice within the framework of the supply chain organization will contribute to the maximum use of the specific capabilities and properties of the supply chain management core, thereby enhancing the synergy of supply chain management elements. Empirical testing of this hypothesis will facilitate the identification of adaptation problems and the formulation of models for the strategic management of the supply chain in the Ukrainian mineral fertilizer market.

We identify the main processes of the supply chain core, its components and efficiency depending on the content. To this end, in the three sections of the main part of the article, we will consistently reveal the business model, analyze the current state of the mineral fertilizer market of Ukraine, and prove the connection between the formation of the corresponding supply chain core and strategic supply chain management in the mineral fertilizer market of Ukraine.

1. Supply chain core as a strategically crucial element of the business model

The strategic management of the supply chain in the mineral fertilizer market is predicated on the ability of enterprises to form, maintain, and adapt the resources necessary for the effective functioning of the supply chain in a changing environment. The resource base, comprising material, financial, informational, personnel, technological, and infrastructure elements, serves as the foundation for implementing strategies aimed at achieving the objectives of competitiveness and efficiency of the supply chain management. The availability or shortage of critical resources determines the possibility of implementing strategies, affecting the choice of optimal supply routes, logistics models, the speed of response to risks, and the degree of flexibility in management decisions. Consequently, the provision of resources is not merely a mechanism to support Supply Chain management strategies; it is also an element that determines their effectiveness, the scale of their application, their adaptive potential, and their economic feasibility within a specific market and geopolitical context.

This study proposes an approach to strategic choice in the organization of supply chains. According to this approach, the formulation of strategy should be predicated on the optimal utilization of the supply chain's distinctive capabilities and unique properties. This phenomenon can be attributed to its current position in the market and the prevailing logistics environment. This approach has been demonstrated to enhance the fundamental characteristics of the supply chain, thereby augmenting the synergy effect of its structural elements. In order to systematize approaches, by analogy with the category of "business core", the author proposes to introduce the concept of "supply chain core" (SC core). The SC core is defined as the value

and resource basis that ensures the functioning and development of the supply chain. In accordance with the selected strategy, the core of the supply chain management can be structured with the aid of business modeling tools to ensure optimal alignment with the stated strategic objectives.

The article proposes a hypothesis that the strategic choice in the process of organizing a supply chain should center on activating and unlocking the potential of specific capabilities and properties of the Supply Chain Management core. This, in turn, enhances the synergy of interaction between its elements and ensures an increase in the overall efficiency of the system.

The SC core is regarded as a strategically pivotal element of the business model, signifying a series of goods and/or services that form the basis of value creation, ensure a sustainable competitive advantage, and generate the majority of the SE's profit. The sustainable competitive advantage is determined by the creation of a specific product or service through the use of a particular combination of elements inherent to the core of the supply chain. The diagnosis of the core of a Supply Chain management facilitates the determination of the optimal architecture of the business model, thereby enabling the achievement of established targets concerning growth, margin, and strategic market positioning. This approach is intended to ensure increased strategic focus, avoid resource dispersion, and enhance supply chain management, thereby deepening the supply chain's core competencies. Consequently, the continuous analysis and evolution of the Supply Chain Management core have led to the reinforcement of a customized value proposition, thereby enhancing the market distinctiveness of the enterprise and establishing the foundations for the development of long-term competitive advantages. It is important to note the impact of sustainable development on the formation of the supply chain core. In strategic management, the principles of sustainability guide the selection of key suppliers and partners based on ethical criteria and reputational advantages, directing companies not only toward efficiency and cost reduction but also toward environmental safety and transparency. At the same time, these principles narrow the pool of potential suppliers but enhance the resilience and value of the core. In this context, core formation is more focused on strategic long-term cooperation rather than cost minimization. Applying a sustainable approach yields several positive effects, such as: increased resilience and reliability due to strategic suppliers adhering to standards, which reduces the risk of disruptions, crises or reputational damage; competitive advantages through a positive image and customer trust, which enhances the value of the product or brand; long-term partnerships based on ethical and sustainable practices, with transparent and mutually beneficial relationships with key suppliers; minimization of environmental, social and regulatory risks in strategically important links; innovative development through the supply chain core's encouragement of new technologies and practices oriented toward sustainable approaches.

The concept of "*core of the supply chain management*" is predicated on the convergence of scientific approaches that accentuate the role of fundamental processes in value creation, albeit from diverse vantages.

1. *Process-oriented* (Kolodizeva, 2015). This approach conceptualizes the supply chain as a sequence of business processes that generate value for the consumer. Within the confines of this conceptual framework, the core of Supply Chain management can be interpreted as a set of key operational processes. The absence of these processes precludes the implementation of fundamental logistics functions.

The foundation of this approach will be the SCOR model (Supply Chain Operations Reference model) (Becker, 2024).

SCOR=Plan+Source+Transform+Order + Fulfill+Return+Orchestrate

2. *Systemic* (Bilovol, 2018; Zapara, 2015; Ilchenko, 2016). The systemic approach regards the supply chain as an open, dynamic system that interacts with the external environment. In this particular instance, the core of the Supply Chain management is an internal subsystem that ensures the viability of the entire supply system. This methodological approach enables the analysis of the stability of the core, its capacity for adaptation, self-regulation, and recovery from external disturbances (resilience).

3. *Resource-functional* (Prykhno, 2023; Lebid & Zueva, 2020). This approach underscores the resources and functional structure of the business model. In this context, the core of supply chain management should be regarded as a set of critical resources and functions that generate primary customer value. The approach is rooted in the theoretical framework of the Resource-Based View (RBV). The definition of supply chain management as a field is inextricably linked to the core competencies that provide competitive advantages.

4. *Value-oriented* (Danylchuk, 2008). In this approach, the core of supply chain management is interpreted as the part of the supply chain that generates the largest share of value (value creation). In this context, the emphasis shifts from operational logic to the economic efficiency and marginality of each process. The foundation of this study is the concept of the value chain, as developed by M. Porter, which identifies primary processes as the core of the business. These processes encompass inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and services.

5. *Adaptive and dynamic* (Mikhno et al., 2020). In this approach, the core of Supply Chain management is regarded as an adaptive structure that can undergo changes in accordance with external conditions, market factors, and technological trends. This phenomenon is of particular pertinence in wartime or crisis situations.

The core of supply chain management can be viewed from different managerial and strategic perspectives, depending on the theoretical approach. These perspectives include the following: as a set of processes, as a system, as a resource platform, or as an economic value. In industries characterized

by elevated risk levels, such as the fertilizer market, the implementation of a multifaceted approach is of paramount importance. In such contexts, it is imperative to integrate stability, adaptability, and economic viability of the supply chain core in the face of uncertainty.

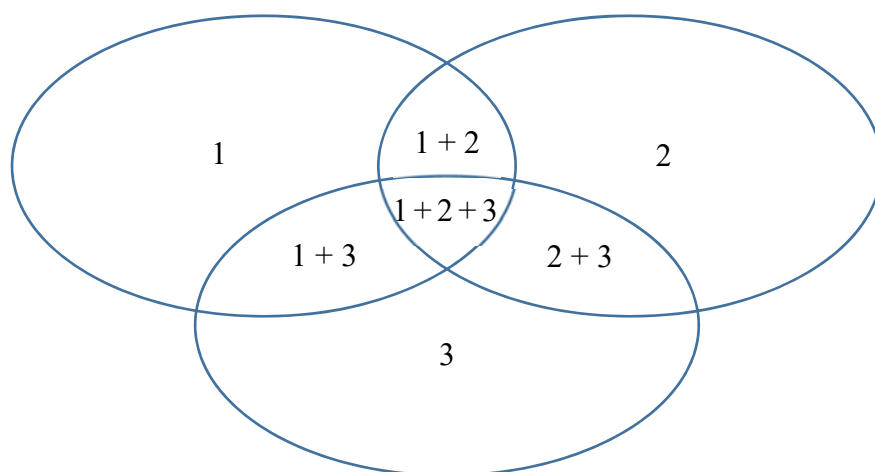
The mineral fertilizer supply chain core is not merely a set of technical or operational functions; rather, it is a strategic platform that ensures the efficiency and sustainability of logistics systems in a changing environment. To summarize, the core of the supply chain should include those components that significantly influence its formation and functioning, generate the majority of revenue and value and serve as the foundation for building resilient supply chains. These components include: key suppliers and customers; production, logistics and other capacities and technologies; key distributors and logistics partners; critical inventories and infrastructure; innovative and digital core platforms; qualified personnel. In the event of a disruption to the core of the supply chain, which may be caused by a number of factors, including the interruption of raw material supply, damage to transportation infrastructure, or production stoppage, the company's entire business model will be severely compromised. The following question is hereby posed for consideration: what strategy for supply chain management should be selected? It is imperative to ascertain whether the necessary resources, in the requisite quantity, are available to implement the chosen strategy. In order to respond to this inquiry, it is imperative to undertake a comprehensive analysis of the mineral fertilizer market and its supply chain.

2. Ukrainian mineral fertilizer market: realities, challenges, trends, tendencies

Already at the onset of the war, the situation in the agrochemical and agricultural products market changed drastically. The outbreak of full-scale armed aggression against Ukraine has significantly transformed the conditions for the functioning of the agricultural sector, in particular the activities of farms and agribusinesses (Ozarko & Chelombytko, 2022). Consequently, due to the ongoing hostilities and the subsequent temporary occupation of certain territories, a significant portion of the agricultural land remained uncultivated. This, in turn, resulted in a substantial decline in demand for mineral fertilizers. The decline in consumer activity and the destruction of key transportation infrastructure have contributed to the challenging nature of sales. A further critical factor was the obstruction of seaports, which restricted imports of mineral fertilizers and rendered logistics significantly more complex and expensive. The combination of these factors has resulted in a substantial decrease in the profitability of Ukrainian fertilizer producers and farmers who utilize the relevant resources in the production cycle. Consequently, the dissolution of production and logistics networks compelled Ukrainian companies to swiftly adapt to these novel circumstances. This necessitated an urgent redesign of supply chains, a reconfiguration of

logistics routes, the relocation of warehouses and production facilities to more secure regions, the identification of new contractors and resources, and the mobilization of additional funding to compensate for losses incurred due to the armed conflict.

The consumption of mineral fertilizers in the market is contingent upon the agrochemical requirements of crops for essential nutrients, namely nitrogen (N), phosphorus (P), and potassium (K), which are collectively referred to as macronutrients. These key macronutrients represent the primary components of the fertilizer demand structure, as they are instrumental in regulating plant growth, development, and productivity. A balanced application of nitrogen, phosphate, potash, and secondary micronutrients remains a key condition for increasing yields and ensuring food security. The primary operators within the mineral fertilizer market can be categorized into several distinct groups, namely producers, importers, and distributors. A company can have affiliations with multiple groups at the same time. To facilitate comprehension, the following schematic representation is provided in *Figure 1*.



- 1 – mineral fertilizer producers
- 2 – importers of mineral fertilizers
- 3 – distributors of mineral fertilizers
- 1 + 2 – mineral fertilizer producers who import their own fertilizers
- 1 + 3 – mineral fertilizer producers with their own distribution
- 2 + 3 – importers of mineral fertilizers with their own distribution
- 1 + 2 + 3 – mineral fertilizer producers with own imports and own distribution

Figure 1. Combination of groups of major mineral fertilizer market operators

Source: compiled by the authors.

Despite the potential for companies from different groups to engage in mutual sales of products, the agricultural producer as the final consumer remains a fundamental component of the mineral fertilizer market. Among agricultural producers, agricultural holdings hold a distinctive position, consuming substantial quantities of mineral fertilizers and playing a pivotal role in driving agricultural development in Ukraine (*Table 1*).

Table 1

Ranking of agricultural holdings by land bank area

Agricultural holding	Land bank, thousand hectares
Kernel	363
MHP	351.6
Ukrlandfarming	330
Agroprosperis (NCH)	290
Astarta-Kyiv	212
Continental Farmers Group	195
Epicenter Agro	167
Agrarian system technologies	150
Enselco Group of Companies	134
IMC	120
Agroton	110
Ukrprominvest-Agro	108
Agrain	100
LNZ	90
Vitagro	85
Privat-Agroholding	85
Tas Agro	83
Dawn	80
Krolevets Feed Mill	80
AgroVista	75
Agrotrade	70.5
Ristone Holdings	65.8
Western Bug	65
Panda	59
Baryshevska grain company	57
Eridon	55
Farm Forward	54
Freedom Farm	53
Volyn-Zerno-Product	52
Nibulon	51
Ukrainian Agrarian Holding	51
Agrotis	51
Chysta Krynytsia	50
Agrospetservice	50
Southern Agricultural and Export Company (PAEC)	50

Source: LATIFUNDIST.COM (2025, January 1).

Table 2 shows the main national producers of mineral fertilizers.

Table 2

Major national producers of mineral fertilizers

Name	Product line	Potential production volume, thousand tons
OSTCHEM Group	Ammonium nitrate, limestone ammonium nitrate, urea, UAN, ammonia water, anhydrous ammonia	Up to 2600 tons
Odesa Port Plant	Urea, anhydrous ammonia	Up to 950 tons
DNIPRO AZOT	Urea, UAN, anhydrous ammonia, ammonia water	Up to 835
Sumykhimprom	Complex fertilizers (NPK)	Up to 157
GROSSDORF	UAN, NPK fertilizers,	Up to 250
Chemdivision	UAN, NPK FERTILIZERS	Up to 108
Ukragrokhimholding	Phosphogypsum, ammophos, superphosphate, nitroammophos, liquid suspension nitrogen-phosphorus fertilizer	Up to 120

Source: KURKUL (2019, June 28).

With the onset of full-scale aggression against Ukraine, only the OSTCHEM Group and Grossdorf continued to produce goods, albeit in reduced volumes.

The total volume of imports of mineral fertilizers to Ukraine is illustrated in *Table 3*.

Table 3

Imports of mineral fertilizers to Ukraine in 2024–2025

Type of mineral fertilizer (active ingredient)	2025 year, thousand tons	2024, thousand tons
N	842	704
NPK	379	274
NP	258	198
K	38	33
P	31	31
PK	14	8
B	0,5	0.7
Total	1563	1249

Source: Infoindustry (2025, July 17).

The ranking of importers by imported volume of mineral fertilizers for the 1st half of 2025 is shown in *Figure 2*.

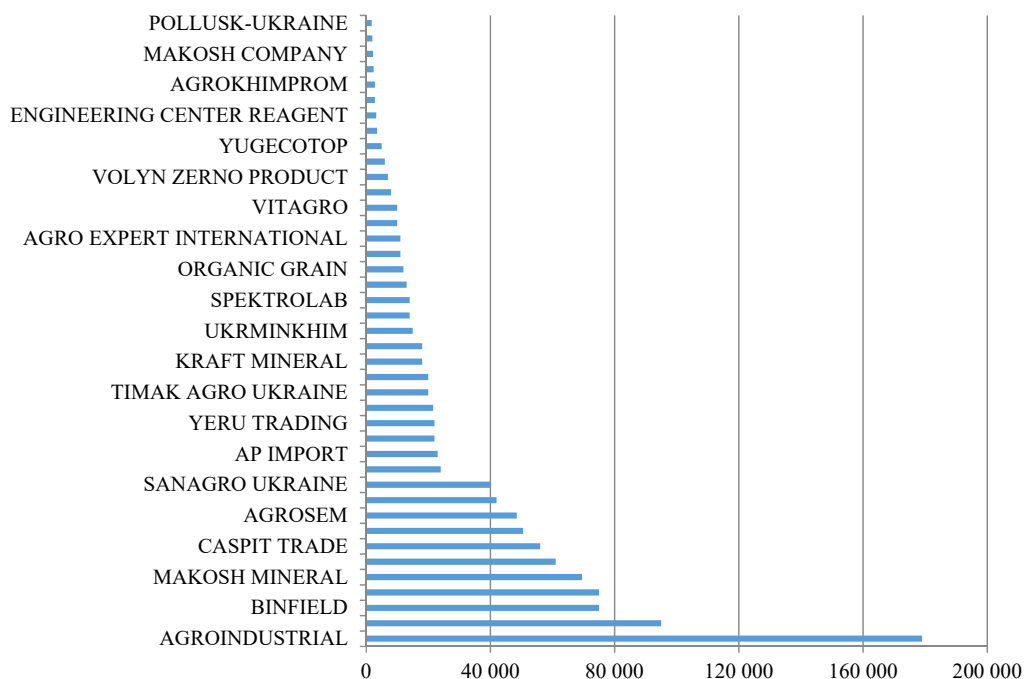


Figure 2. Ranking of importers by imported volume of mineral fertilizers in 1H2025

Source: Infoindustry (2025, July 17).

Ukraine has demonstrated the objective fundamental prerequisites necessary for the growth of the mineral fertilizer market. The current level of their use is significantly lower than in developed countries and has not yet reached the pre-war level of consumption. This finding suggests the presence

of a substantial, albeit as yet untapped, potential for the industry's advancement. According to forecasts, if the conservative scenario of market development continues, annual growth in mineral fertilizer consumption is expected to reach 8–10%. In the event of a more favorable scenario, the growth rate could reach 15–18% in the short and medium term (APK INFORM, 2025, February 6). In 2024, Ukraine's consumption of mineral fertilizers amounted to approximately 4.8 million tons. For illustrative purposes, it is noteworthy that in 2023, the total consumption of fertilizers in Ukraine amounted to 4.5 million tons, whereas in 2022, it stood at 2.3 million tons (Grygorash, 2025).

Full-scale military aggression has significantly altered the structure of mineral fertilizer imports to Ukraine. In the context of the prevailing circumstances, the importation of goods is executed from a diverse array of supplying regions, encompassing proximate countries such as Serbia, Turkey, and Georgia, as well as more distant areas including Azerbaijan, Turkmenistan, Egypt, Tunisia, Saudi Arabia, South Korea, and China (Kovalyov, 2025; Vetrova, 2025). In the aftermath of the seaport closures in the Greater Odesa region (Mykolaiv, Olvia, Odesa, Chornomorsk, Pivdennyi) under martial law, importers were compelled to expeditiously recalibrate their logistics, redirecting them to the Danube ports (Izmail, Reni, Ust-Dunaisk). However, it should be noted that these ports had previously accounted for a mere 5% of the aggregate volume of foreign trade cargo prior to the war (Demerzhi, 2025, February 26). However, the physical and technical characteristics of these ports limit their capacity to fully compensate for the loss of capacity of deepwater seaports. Specifically, the maximum volume of cargo transshipment on the Danube is approximately 10 million tons per year, whereas seaports have the capacity to handle up to 250 million tons. Moreover, the specifics of river navigation necessitate the use of vessels with restricted tonnage. This, in turn, results in increased logistics expenditures and a constricted potential geographical scope for deliveries (Tkachenko & Gromova, 2024). In light of these challenges, a substantial reorientation of import logistics to land corridors in the West was implemented during the 2022–2024 period. This process was accompanied by the development of new logistics hubs, in particular the so-called "dry ports" located near the EU border. The resumption of access to the ports of Greater Odesa in 2023–2024 led to the restoration of maritime logistics, which in turn significantly transformed import routes. There was an increase in tonnage, long-term contracts, and investments in the relevant infrastructure. It is noteworthy that the process of structural transformation of the mineral fertilizer market commenced prior to the onset of full-scale aggression. Prior to the war, the number of importers was increasing, contributing to heightened competition between domestic producers and importers and exerting influence on market prices. In particular, there are cases when products imported under pre-existing contracts without prepayment lose their economic feasibility during transportation due to lower domestic prices. This phenomenon is a hallmark of the contemporary mineral

fertilizer market, where the high volatility of the price environment compels importers to function at a loss or even to cease operations entirely in anticipation of a more favorable market scenario.

A recently emergent challenge pertains to the covert rivalry between fertilizer producers and retail chains, with each entity asserting its role as the pivotal entity in value creation within the forestry sector. Retail chains, with their extensive regional presence and advanced technological capabilities, have the ability to dictate terms even to leading producers that own primary sources of value creation. In such conditions, companies are compelled to develop effective distribution models, particularly by constructing structured networks, implementing flexible pricing policies, and transitioning to the "producer-end user" scheme. This enables them to fortify their control over the formation of consumer value and respond expeditiously to fluctuations in demand (Syvak, 2008). In such an environment, strategic planning necessitates continuous market monitoring, supply chain optimization, and the balancing of corporate participation across competing value chains.

3. Strategic management of supply chains in the mineral fertilizer market

It is hypothesized that the correlation between the notion of "supply chain core" and strategic management of supply chains within the mineral fertilizer market is pivotal to ensuring long-term competitiveness, enhancing operational efficiency, and maintaining flexibility in the face of risks and instabilities. In order to substantiate this link, it is necessary to consider the following evidence.

The term *"Supply Chain management core"* is employed to denote a strategic management focus. In the context of strategic planning, the Supply Chain management's core element is the part of the Supply Chain management that:

- the company's services and products offer substantial benefits to consumers. For instance, the company supplies mineral fertilizers during the peak season, stores agrochemicals in warehouses for the required period, provides agronomic support, administers mineral fertilizer application services, offers various credit programs, and delivers fertilizers "to the gate" according to the relevant schedule;
- the primary source of revenue is derived from the sale of high-demand mineral fertilizers, including ammonium nitrate and urea, as well as the delivery and application of these fertilizers. The delivery of anhydrous ammonia from the manufacturing facility to the agricultural setting by specialized transportation methods and its subsequent application through agronomic equipment constitutes a significant component of the revenue generation process;
- the foundation for constructing sustainable supply chain management is established, as evidenced by the acquisition of a network of bulk and liquid mineral fertilizers.

Consequently, the strategic management of the fertilizer market prioritizes the support and development of its fundamental elements, thereby ensuring the coherence of supplies, resources, and distribution channels with the company's primary products and services.

Influence of the Supply Chain management core on the choice of supply chain strategy. The characteristics of the supply chain core determine which supply chain strategy will be appropriate to apply to ensure the company's efficiency, flexibility and sustainability.

The supply chain core serves as the foundational element for the management of resources and infrastructure logistics. The systems of strategic management are predicated on the following core principle:

- warehouses, transportation, information systems are optimized for the main product range;
- human resources (agronomists, logisticians, sales managers) specialize in key areas;
- investments are directed to the development of competencies in the core areas.

Strategic management of the Supply Chain management as a mechanism for scaling the Supply Chain management core. The supply chain acts as a means:

- expanding the geography of sales of core products;
- entering new consumer segments through omnichannel logistics;
- extending the product line (e.g., related mineral fertilizers, bioactivators, microfertilizers).

Adaptation of the Supply Chain management to the change of the Supply Chain management core. If the core is transformed (e.g., the company switches from imports to its own production), then

- logistics routes, supply channels, and strategic stocks are rebuilt;
- the risk management strategy is changed;
- the digital architecture for supporting the Supply Chain management is updated.

It is imperative to comprehend the requisite components of the Supply Chain management core that are indispensable to the selected Supply Chain management strategy. The core of supply chain management can be meticulously structured to ensure the optimal realization of supply chain objectives by leveraging business modeling.

In order to verify the aforementioned assumptions and the proposed hypothesis, an analysis of the supply chain managements of major agro-chemical market operators in Ukraine will be conducted. This analysis will establish the relationship between the supply chain management cores and supply chain management strategies of these organizations. As demonstrated in *Table 4*, the resource content of the Supply Chain Management core corresponds to a specific Supply Chain Management strategy that enables the optimization of the supply chain's potential.

Table 4

Relationship between the resource content and the optimal strategy of the Supply Chain management of the Ukrainian mineral fertilizer market operators

Company	Source Strategy. Core Strategy.	Make Strategy. Core	Deliver Strategy. Core	Inventory Strategy. Core	Digital & Analytics Strategy. Core	Return & Sustainability. Core	Optimal Supply Chain management strategy
OSTCHEM	Own production (ammonium nitrate, urea, ammonia, UAN, ammonia water), imports	Cherkasy Azot and Rivne Azot plants, packaging facilities	Road and rail delivery, cross-docking, seasonal booking, delivery from plant to farmer, fertilizer application services	Own regional warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Resilient
Dniproazot	Own production (urea, ammonia, ammonia water, UAN)	Dniproazot plant, packaging facilities	Own railway logistics, seasonal booking, delivery from production to the customer	Warehouse for liquid fertilizers	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of goods for replacement, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Resilient
Agroprosperis	Own imports, contracts with global producers			Own elevators, regional warehouses of responsible storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of goods for replacement, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Agile + Adaptive
Eridon	Import, contracts with global manufacturers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations	Own distribution centers	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Resilient + Agile + Digital
FREE SYSTEM	Own imports, contracts with global manufacturers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations	Regional warehouses of responsible storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive
GROSSDORF	Own imports, contracts with global producers Production of UAN, ammonia water, complex fertilizers	Production lines for UAN, complex fertilizers, ammonia water	Road and rail delivery, cross-docking, seasonal booking, delivery from plant to farmer, fertilizer application services	Own regional warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Resilient + Responsive
Yarylo	Own production of liquid complex fertilizers (LCF); contracts with manufacturers and importers	Production lines for the production of liquid complex fertilizers			Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive

End of Table 4

Company	Source Strategy. Core Strategy.	Make Strategy. Core	Deliver Strategy. Core	Inventory Strategy. Core	Digital & Analytics Strategy. Core	Return & Sustainability. Core	Optimal Supply Chain management strategy
Agro-chemical technologies	Own imports, contracts with global producers		Road and rail delivery, cross-docking, booking for the season	Own regional warehouses, custodial warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive
Agrochemical product	Ammonia water production, contracts with global producers		Road and rail delivery, cross-docking, booking for the season, anhydrous ammonia application services	Own regional warehouses for ammonia and ammonia water storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Resilient
FREYA	Production of UAN, UAN-rubbers	Production lines for UAN, UAN with humates	Road and rail delivery, cross-docking, booking for the season,		Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive
Azov contract	Own imports, contracts with global manufacturers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations	Warehouses of responsible storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive
Belor Ukraine	Own imports, contracts with global manufacturers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations and own rolling stock	Warehouses of responsible storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive + Agile
Macrochem	Own imports, contracts with global manufacturers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations	Own regional warehouses, custodial warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive
Polygran Trade	Own imports, contracts with global manufacturers	Own packaging facilities	Auto and rail delivery, cross-docking, booking for the season	Own regional warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of goods for replacement, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive
LNS	Own imports, contracts with global producers		Auto and rail delivery, cross-docking, booking for the season	Warehouses of responsible storage	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of goods for replacement, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive
Agropartner	Own imports, contracts with global producers		All convenient types of delivery, use of third-party logistics organizations and own rolling stock	Own regional warehouses, custodial warehouses	Analytics of supply, demand, prices of raw materials, price environment for agricultural products	Availability of replacement goods, financial ability to provide a discount to avoid returns	Lean + Adaptive/ Responsive

Source: compiled by the authors.

Table 4 illustrates how the optimal supply chain management strategy is shaped by the components of the supply chain core and vice versa: the formation of the supply chain core is influenced by the chosen management strategy. Depending on specific conditions, the core components serve as tools for developing various supply chain management strategies. For example, the presence of in-house production and logistic capacities, along with financial resources, can support a Lean + Resilient strategy. In optimal periods, raw materials are produced for production and finished goods are delivered to storage facilities with minimal costs. On the other hand, market conditions may not favour the production of mineral fertilizers, prompting a shift toward imported products. In such periods, logistics and financial components become crucial for forming a Lean + Adaptive strategy, enabling adaptations to market conditions, procurement and delivery. All convenient delivery methods, the use of third-party logistics providers, seasonal product reservations, direct delivery "from factory to farmer" and fertilizer application services contribute to the development of a Responsible strategy. Thus, the combination of supply chain core components can serve as instruments for different strategies, depending on market conditions and strategic vision.

The selection of mineral fertilizer supply chain strategies should be informed by the particularities inherent to the industry, including seasonality of demand, logistical constraints, reliance on imported raw materials, energy intensity of production, high risk, and regulatory requirements. The digital component, which is formed on the basis of ERP/SCM systems, ensures the integrity of management at all stages of the supply chain, from the initial demand to the final delivery. The implementation of demand sensing analytics, derived from synthetic weather, market, and price data, enables organizations to adopt a proactive stance rather than a reactive one. Integration with agri-tech platforms has been demonstrated to transform the model of cooperation with agricultural producers, thereby creating B2B2C relationships and increasing customer loyalty. Consequently, the digital strategy that underpins the industry is instrumental in fostering flexibility, transparency, and innovative competitiveness.

Conclusions

Ukraine has objective fundamental preconditions for growth in the mineral fertilizer market. The current level of their use is significantly lower than in developed countries and has not yet reached the pre-war level of consumption. This finding suggests the presence of a substantial, albeit as yet untapped, potential for the industry's advancement. The Ukrainian mineral fertilizer market is distinguished by a high degree of dynamism, driven by a combination of internal (infrastructure, production) and external (war, import dependence, currency risks, etc.) factors. The capacity of enterprises to establish, maintain, and expeditiously adapt their resource supply systems is imperative for ensuring their stable operation in a highly volatile environment. This ability constitutes the foundation of strategic management

of supply chains in the mineral fertilizer market. The enterprise's resource base, comprising material, financial, information, human resources, technological, and infrastructure components, is a critical element in implementing strategic approaches aimed at ensuring the competitiveness, efficiency, and sustainability of the supply chain. The availability, limited or shortage of key resources directly affects the choice and implementation of logistics models, the formation of supply routes, the ability of the enterprise to respond quickly to risks, and the level of managerial flexibility. In this context, resource provision should be regarded not only as a tool to support the implementation of logistics management strategies, but also as a systemic factor that determines their efficiency, adaptive potential, scale of practical implementation, and economic feasibility in specific market and geopolitical conditions. The concept of the "supply chain core" (SC core), which is predicated on the value and resource provision of the SC, was initiated. The fundamental principle of supply chain management is predicated on the business model that is specifically designed to achieve the stated objectives of supply chain management, contingent upon the selected strategy for the supply chain. The core of supply chain management should be regarded as a strategically pivotal element of the business model, signifying a set of goods and/or services that form the basis of value creation, provide a sustainable competitive advantage, and generate the bulk of supply chain management's profit. The study analyzes the key participants in the mineral fertilizer market, for which the structure of the supply chain management core is identified as a set of resource, production, logistics, and analytical elements that determine the functional basis of each company's business model. A comparative analysis reveals a direct correlation between the type of SE core and the selection of the strategic model for SE management.

The research findings confirm the hypothesis that strategic choices within supply chain organization enhance the full utilization of the unique capabilities and attributes of the supply chain core, thereby strengthening the synergy among its elements.

REFERENCE / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

APK INFORM. (2025, February 6). <i>The volume of the Ukrainian nitrogen fertilizer market will increase to 3.5 million tons in 2025 – forecast.</i> https://www.apk-inform.com/uk/news/1546330	АПК ІНФОРМ. (2025, 6 лютого). <i>Обсяг українського ринку азотних добрив у 2025 році збільшиться до 3,5 млн тонн – прогноз.</i> https://www.apk-inform.com/uk/news/1546330
Becker, T. (2024). Improving the SCOR model: Is the new SCOR Digital Standard a better process reference model? <i>Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement</i> , 6(2), 155–167.	
Bilovol, R. I. (2018). A systematic approach to the formation of enterprise management methods. <i>Economy and Society</i> , 15, 219–223.	Біловол, Р. І. (2018). Системний підхід до формування методів управління підприємством. <i>Економіка і суспільство</i> , 15, 219–223.
Chopra, S., & Meindl, P. (2016). <i>Supply chain management: Strategy, planning, and operation</i> (6th ed.). Pearson Education.	
Danylichuk, I. V. (2008). The essence and content of transaction costs, their classification. <i>Strategy of Economic Development of Ukraine</i> , 22–23, 27–33.	Данильчук, І. В. (2008). Сутність та зміст трансакційних витрат, їх класифікація. <i>Стратегія економічного розвитку України</i> , 22–23, 27–33.

Dermenzhi, I. (2025, February 26). <i>Danube ports: How to save an important logistics route</i> . Bessarabia INFORM. https://bessarabiainform.com/2025/02/dunayski-porty-yak-vryatuvaty-vazhlyvy-lohistychnyy-marshrut/	Дерменжі, І. (2025, 26 лютого). <i>Дунайські порти: як врятувати важливий логістичний маршрут</i> . Бессарабія INFORM. https://bessarabiainform.com/2025/02/dunayski-porty-yak-vryatuvaty-vazhlyvy-lohistychnyy-marshrut/
Falovych, V. A. (2018). <i>Formation and development of emergent qualities in the supply chain in the industrial goods market</i> [Doctoral dissertation, Ternopil Ivan Puluj National Technical University].	Фалович, В. А. (2018). <i>Формування та розвиток емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення</i> [Дис. д-ра екон. наук, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя].
Grygorash, M. (2024, June 20). <i>Results of attending the III International Conference "Fertilizers of Ukraine"</i> . State Land Institute. https://dzi.gov.ua/press-centre/rezultaty-vidviduvannya-iii-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-dobryva-ukrayiny/	Григораш, М. (2024, 20 червня). <i>Результати відвідування III Міжнародної конференції "Добрива України"</i> . Державний земельний інститут. https://dzi.gov.ua/press-centre/rezultaty-vidviduvannya-iii-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-dobryva-ukrayiny/
Infoindustry. (2025, July 17). <i>Imports of fertilizers increased by 25%, their cost increased even more</i> . https://infoindustria.com.ua/import-dobryv-narostyly-na-25-shhe-bilshe-zroslo-yih-vartist/	Infoindustry. (2025, 17 липня). <i>Імпорт добрив наростили на 25%, ще більше зросла їх вартість</i> . https://infoindustria.com.ua/import-dobryv-narostyly-na-25-shhe-bilshe-zroslo-yih-vartist/
Kolodizeva, T. O. (2015). Identification of supply chains and their role in improving the efficiency of enterprises' logistics activities. <i>Problems of Economics</i> , 2015(2), 133–139.	Колодізева, Т. О. (2015). Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. <i>Проблеми економіки</i> , 2, 133–139.
Kovaliov, S. (2025, March 10). <i>Growing competition: How the logistics of fertilizer supplies to Ukraine have changed and what role seaports play after the full-scale invasion</i> . MIND. https://mind.ua/publications/20286209-zrostannya-konkurenciyi-yak-zminilasya-logistika-postachan-mindobriv-v-ukrayinu	Ковальов, С. (2025, 10 березня). <i>Зростання конкуренції: як змінилася логістика постачань міндобрив в Україну і яку роль відіграють морські порти після повномасштабного вторгнення</i> . MIND. https://mind.ua/publications/20286209-zrostannya-konkurenciyi-yak-zminilasya-logistika-postachan-mindobriv-v-ukrayinu
Kochubei, D. (2019). Supply chain network structure management. <i>Foreign Trade: Economics, Finance, Law</i> , 3, 19–27.	Кочубей, Д. (2019). Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. <i>Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право</i> , 3, 19–27.
Lebid, O. V., & Zueva, O. V. (2020). Paradigm of strategic management in an enterprise: Retrospective analysis. <i>Ukrainian Journal of Applied Economics</i> , 5(2), 336–342.	Лебідь, О. В., & Зуєва, О. В. (2020). Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. <i>Український журнал прикладної економіки</i> , 5(2), 336–342.
Lee, Hau L. (2021). The new AAA supply chain. <i>Management and Business Review</i> , 1(1), 171–176.	
Makarenko, N. O., & Gutsal, T. I. (2024). Competitive strategies and their place in the logistics management system in supply chains. <i>Journal of Management, Economics and Technology</i> , 2, 103–110.	Макаренко, Н. О., & Гуцал, Т. І. (2024). Конкурентні стратегії та їх місце в системі логістичного управління в ланцюгах поставок. <i>Журнал з менеджменту, економіки та технологій</i> , 2, 103–110.
Mikhno, I. S., Koval, V. V., & Kovalenko-Marchenkova, Ye. V. (2020). Management of the adaptation of enterprise logistics chains. <i>Economic Innovations</i> , 4(77), 109–115.	Міхно, І. С., Коваль, В. В., & Коваленко-Марченкова, Є. В. (2020). Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. <i>Економічні інновації</i> , 4(77), 109–115.
Ozarko, K. S., & Chelombytko, V. V. (2022). Features of logistics processes during wartime: Problems and prospects for development. <i>Economic Herald of Donbas</i> , 2(68), 74–78.	Озарко, К. С., & Челомбитко, В. В. (2022). Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. <i>Економічний вісник Донбасу</i> , 2(68), 74–78.
Prykhno, Yu. Ye. (2023). Resource-oriented approach to enterprise strategy formation. <i>Development of Transport Management and Economic Methods</i> , 2(83), 33–34.	Прихно, Ю. Є. (2023). Ресурсно-орієнтований підхід до формування стратегії підприємства. <i>Розвиток методів управління та господарювання на транспорті</i> , 2(83), 33–34.

Reshetniak, B. O. (2024). Management oncepts and enterprise supply chain models. <i>Economy and Society</i> , 70.	Решетняк, Б. О. (2024). Концепції управління та моделі ланцюга постачання підприємства. <i>Економіка та суспільство</i> , 70.
Shapiro, J. F. (2006). <i>Modeling the supply chain</i> . Cengage Learning.	
Sheffi, Yo. (2022). <i>Strategic planning for dynamic supply chains: Preparing for uncertainty using scenarios</i> .	
Symonov, D. I. (2023). <i>Mathematical methods of integrated supply chains</i> [Doctoral dissertation, National Academy of Sciences of Ukraine, V. M. Glushkov Institute of Cybernetics].	Симонов, Д. І. (2023). <i>Математичні методи інтегрованих ланцюгів постачання</i> [Дис. д-ра філософії, Національна академія наук України, Інститут кібернетики ім. В. М. Глушкова].
Syvak, R. B. (2008). <i>Management of product value creation chains: A logistical approach</i> [PhD dissertation in Economics, Ternopil National Economic University].	Сивак, Р. Б. (2008). <i>Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід</i> [Дис. канд. екон. наук, Тернопільський національний економічний університет].
Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2010). <i>The new supply chain agenda: The five steps that drive real value</i> . Harvard Business Review Press.	
Tkachenko, K., & Gromova, V. (2024, May 2). <i>Agrotour "4 borders". Poland: VILIYA, Mostyska Container Terminal and MOST Logistic Terminal</i> . https://latifundist.com/spetsproekt/1078-agrotur-4-kordoni-polshcha-shcho-vidbuvayetsya-na-avtomobilnih-perehodah-i-zaliznitsi	Ткаченко, К., & Громова, В. (2024, 2 травня). <i>Агротур "4 кордони". Польща: ВІЛІЯ, Контейнерний термінал Мостиська і MOST Logistic Terminal</i> . https://latifundist.com/spetsproekt/1078-agrotur-4-kordoni-polshcha-shcho-vidbuvayetsya-na-avtomobilnih-perehodah-i-zaliznitsi
LATIFUNDIST.COM. (2025, January 1). <i>Top 100 landowners in Ukraine</i> . https://latifundist.com/rating/top100#367	LATIFUNDIST.COM. (2025, 1 січня). <i>Топ 100 латифундистів України</i> . https://latifundist.com/rating/top100#367
KURKUL. (2019, June 28). <i>Ukrainian fertilizers: Key players in the market</i> . https://kurkul.com/spetsproekty/571-ukrayinski-dobriva-osnovni-gravtsi-na-rinku	KURKUL. (2019, 28 червня). <i>Українські добрива. Основні гравці на ринку</i> . https://kurkul.com/spetsproekty/571-ukrayinski-dobriva-osnovni-gravtsi-na-rinku
Vetrova, V. (2025, November 8). <i>The new reality of the fertilizer market: How import logistics to Ukraine have changed</i> . GreenPost Media. https://greenpost.ua/news/nova-realnist-rynku-dobryv-yak-zminylasya-logistyka-importu-v-ukrayinu-i85796	Ветрова, В. (2024, 8 листопада). <i>Нова реальність ринку добрив: як змінилася логістика імпорту в Україну</i> . GreenPost media. https://greenpost.ua/news/nova-realnist-rynku-dobryv-yak-zminylasya-logistyka-importu-v-ukrayinu-i85796
Zapara, L. A. (2015). Basic approaches to management: Evolution and prospects. <i>Agrosvit</i> , 20, 16–22.	Запара, Л. А. (2015). Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. <i>Агросвіт</i> , 20, 16–22.

Conflict of interest. The authors affirm that they have no financial or non-financial interests in the subject matter or materials discussed in this manuscript. They are not affiliated with government agencies, organizations, or commercial entities that have a financial interest or financial conflict with the subject matter or research presented in the manuscript. Given that the authors are affiliated with the institution that publishes this journal, a potential conflict of interest or suspicion of bias may arise. Therefore, the final decision to publish this article (including reviewers and editors) is made by members of the editorial board who are not employees of this institution.

The authors received no direct funding for this research.

Ilchenko, N., & Nosevych, Yu. (2025). Supply chain management of mineral fertilizers. *Foreign trade: economics, finance, law*. Series: Economic Sciences, 4(141), 40–58. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)03](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)03)

Received by the editorial office 31.08.2025.

Accepted for printing 20.10.2025.

Published online 16.12.2025.

FEDULOVA Iryna <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Management
State University of Trade and Economics

19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
i.fedulova@knute.edu.ua

STADNYK Vadym <https://orcid.org/0009-0004-2998-6851>

Postgraduate Student
at the Department of Management
State University of Trade and Economics

19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
v.stadnyk@knute.edu.ua

ФЕДУЛОВА Ірина <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
i.fedulova@knute.edu.ua

СТАДНИК Вадим <https://orcid.org/0009-0004-2998-6851>

аспірант кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
v.stadnyk@knute.edu.ua

**INTERNATIONALIZATION
OF SMALL BUSINESS**

The article analyzes the peculiarities of foreign economic activity of small and medium-sized enterprises in Ukraine in the context of digital transformation of state support, crisis challenges, and gradual integration into the EU market. Hypotheses are formulated that the participation of small and medium-sized businesses in foreign economic activity is uneven across enterprise size categories; support policy in 2016–2023 evolved under the influence of external challenges, and digital tools for institutional support and international cooperation contributed to the growth of their involvement. Statistical analysis methods were used to study the main trends in the foreign economic activity of enterprises. Comparative statistical analysis was used to compare trends in the foreign economic activity of enterprises with different numbers of employees. The dynamics of the main indicators of exports, imports of manufactured products, and the share of sales from e-commerce in total sales by type of enterprise (micro, small, medium, and large) in 2016–2023 were studied. The stages of state policy to support the foreign economic activity of small and medium-sized businesses in Ukraine were systematized. The stages of state policy to support the foreign economic activity of small and medium-sized businesses in Ukraine have been systematized. The evolution of the policy to support the foreign economic activity of enterprises of various sizes has been substantiated in stages: strategic planning; institutional formation; digital adaptation; crisis response; digital integration and scaling. The key barriers to the participation of small and medium-sized enterprises in foreign economic activity and

**ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ
МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Проаналізовано особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в умовах цифрової трансформації державної підтримки, кризових викликів і поступової інтеграції до ринку ЄС. Сформульовано гіпотези, що участь малого та середнього бізнесу в зовнішньоекономічній діяльності є нерівномірною за розмірними категоріями підприємств; політика підтримки у 2016–2023 рр. розвивалася еволюційно під впливом зовнішніх викликів, а цифрові інструменти інституційної підтримки та міжнародна кооперація сприяли зростанню їхньої залученості. Для дослідження основних тенденцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств використано методи статистичного аналізу. Компаративний статистичний аналіз застосовано для порівняння тенденцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств з різною чисельністю зайнятих працівників. Досліджено динаміку основних показників експорту, імпорту обсягів виробленої продукції та частки обсягу реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі в загальному обсязі реалізованої продукції за типами підприємств (мікро-, малих, середніх і великих) у 2016–2023 рр. Систематизовано етапи державної політики підтримки зовнішньоекономічної діяльності малого і середнього бізнесу в Україні. Обґрунтовано еволюцію політики підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств різного розміру за етапами: стратегічне планування; інституційне формування; цифрова адаптація; антикризове реагування; цифрова інтеграція й масштабування. Визначено ключові бар'єри участі підприємств малого та середнього бізнесу в



e-commerce have been identified, and the main institutional initiatives that contribute to expanding their internationalization potential have been described. The main result is the justification of targeted instruments for differentiated, digitally oriented support for the internationalization of small and medium-sized enterprises, taking into account their size and state of development. The practical value of the research lies in laying the foundations for the modernization of the internationalization policy of small and medium-sized enterprises in Ukraine, taking into account current challenges and opportunities.

Keywords: foreign economic activity, small and medium-sized enterprises, business internationalization, export, import, export policy, digital trade, support policy, international programmes, foreign economic activity, SMEs.

зовнішньоекономічній діяльності, електронній торгівлі, а також охарактеризовано основні інституційні ініціативи, що сприяють розширенню потенціалу їх інтернаціоналізації. Основним результатом є обґрунтування цільових інструментів диференційованої, цифроорієнтованої підтримки інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу з урахуванням їх розміру й стану розвитку. Практична цінність праці полягає у формуванні основ для модернізації політики інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу України з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, малі й середні підприємства, інтернаціоналізація бізнесу, експорт, імпорт, експортна політика, цифрова торгівля, політика підтримки, міжнародні програми, ЗЕД, МСБ.

JEL Classification: F14, L26, O33, L81.

Introduction

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a key segment of the Ukrainian economy, covering 99.98% of all economic entities, providing 74% of all jobs and creating 64% of added value (United Nations Development Programme in Ukraine, 2024). In the context of globalization, the growing role of digital trade and expanding access to new markets through the free trade area with the European Union, SMEs receive additional opportunities for internationalization. At the same time, the full-scale war that began in 2022 caused critical challenges to maintaining export activity, logistics chains and access to markets.

A significant number of scientific works have been devoted to the study of foreign economic activity (FEA) of Ukrainian SMEs. Scientists have paid attention to examining barriers and incentives to the activity of export-import activities of SMEs.

In the work of Patwary et al. (2024) based on a survey of 110 enterprises, the ability of SMEs to engage in foreign economic activity was investigated. It was found that it is related to the structural characteristics of the enterprise: size (number of employees), experience (seniority of activity), type of market, and is significantly limited by financial and institutional barriers.

Hardaningtyas and Sudarmiatin (2024) investigated how digital transformation affects the export performance of SMEs in Indonesia. Using the example of more than 100 Indonesian exporters, the authors found that digital transformation significantly improves export performance. In addition, export growth is ensured not only by technology, but also by the ability to adapt. The authors concluded that smaller enterprises experience a stronger effect from digitalization.

Calheiros Lobo et al. (2023) conducted a systematic review of the scientific literature on the internationalization of SMEs and their export performance for the period 1920–2023. The authors identified key

determinants of SME FDI, including market size, export orientation, internal resources, adaptability, market-oriented adaptive cycle of the export process, digitalization, flexibility and network interaction.

According to Paul et al. (2017), innovativeness, technological and digital capabilities are closely related to the export performance of SMEs. In this context, the need to integrate network and institutional mechanisms to support SMEs is becoming more urgent.

Kalafsky and Gress (2019) analyzed the participation of SMEs in international trade fairs (International Trade Fairs (ITFs)) as a tool for entering geographically distant markets. According to the authors, such enterprises demonstrate a significantly higher level of exports and a wider geographical portfolio of markets and have more opportunities to overcome barriers to entry into new markets. ITFs are considered an effective channel for reducing distance barriers, in particular travel costs, logistics, and market uncertainty.

According to a bibliometric analysis of 195 scientific sources from the Scopus database conducted by Chopra et al. (2024), the key factors in the ability of SMEs to engage in foreign economic activity are managerial resources, innovative capacity, access to market information, and digital competencies. At the same time, informational, financial, institutional, and cultural constraints are identified among the main barriers to SME internationalization.

The study of Sulhan and Sudarmiatin (2022) found that with high product quality, through active digital promotion and local association support, SMEs are able to implement an aggressive strategy to enter international markets even in the face of external risks and high volatility of the external environment.

Ratten (2023) notes that digital platforms Amazon, Alibaba, Etsy act as a driver of internationalization and significantly lower the barriers to entry for SMEs into global markets. They transform internationalization into digital transformation. New types of entrepreneurship are being created in digital ecosystems, where instead of the traditional search for markets, integration into existing global networks takes place.

Denicolai et al. (2021) identified the following directions of SME growth: internationalization, digitalization and sustainable development. This is confirmed by the results of an empirical study of 438 enterprises, in particular, readiness for artificial intelligence has a positive effect on the international activities of SMEs. In addition, it was found that digitalization and sustainable development are positively related, but, however, under the conditions of entering the international market, they can become competitive directions of growth.

Thus, digital transformation becomes not only a requirement of the time, but also a tool for adaptation and survival for business. It is digital channels (marketplaces, B2B platforms, electronic support services) that allow SMEs to ensure foreign economic activity. Despite the significant level of attention to determining the possibility of export-import activities of SMEs, the issue of forming targeted instruments to support SMEs during periods of instability and transformations requires further research.

The aim of the research is to determine the level of involvement of Ukrainian SMEs in foreign economic activity in 2016–2023 and to substantiate the stages of forming a state policy to support their internationalization, taking into account digital transformation, the challenges of war and integration into the European market.

To achieve this aim, the following tasks have been formulated:

- to analyze the dynamics of production volumes, exports, imports and e-commerce of enterprises of different size categories (small, medium, large) in 2016–2023;
- to systematize the main stages of the state policy to support the internationalization of SMEs in Ukraine in 2016–2025, to reveal their content, events and results;
- to outline promising policy directions in the field of stimulating exports, imports and digital transformation of SMEs.

The following hypotheses were put forward as part of the research regarding the participation of Ukrainian SMEs in foreign economic activity:

- the first assumes that the participation of Ukrainian SMEs in foreign economic activity is uneven by size category, enterprises of different sizes have different export and import activity;
- the second hypothesis is that the state policy of supporting the internationalization of SMEs in Ukraine in 2016–2023 was formed in stages that depended on external challenges (European integration, digitalization, war);
- the third is that the level of overall involvement of SMEs in foreign economic activity increased at stages related to digital adaptation and international cooperation compared to previous stages of institutional support policy.

To study the main trends in the foreign economic activity of Ukrainian SMEs, statistical analysis methods were used. In particular, the trends in the foreign economic activity of enterprises with different numbers of employees were considered according to the following indicators: the volume of output per enterprise; exports and imports of goods; the ratio of exports to imports of goods; the volume of sales (goods, services) of enterprises obtained from electronic commerce as a percentage of the total volume of sales (goods, services) of enterprises; the share of the volume of sales (goods, services) of enterprises obtained from electronic commerce in the total volume of sales (goods, services) of enterprises by type of sales. Comparative statistical analysis was used to compare the trends of foreign economic activity of enterprises with different numbers of employees, as one of the basic criteria for dividing enterprises by size, as provided for by the legislation (On Accounting and Financial Reporting in Ukraine, 1999): micro – up to 10 people; small – up to 50; medium – up to 250; large – over 250.

The data of the research were official reports of the State Statistics Service of Ukraine on the results of SME activities for 2016–2023. The article has three sections: the first analyzes the state of foreign economic activity of enterprises of various sizes; the second systematizes the stages of

the policy of supporting foreign economic activity of SMEs in Ukraine; the third section is devoted to the issues of further development of targeted instruments for supporting foreign economic activity of SMEs in Ukraine.

1. The dynamics of foreign economic activity of various size enterprises

During 2016–2023, the structure of foreign economic activity of Ukrainian enterprises underwent significant changes, caused by both internal transformations of the economy and external challenges: digitalization, European integration, the COVID-19 pandemic, and a full-scale war. Analysis of the dynamics of key foreign economic activity indicators by enterprises by number of employees allows us to identify asymmetries in the development of export and import capacity, adaptability to crisis conditions, and the level of use of digital trade channels (*Figure 1*). This will allow us to assess the contribution of small, medium, and large business segments to foreign economic stability and the potential for integration into global value chains.

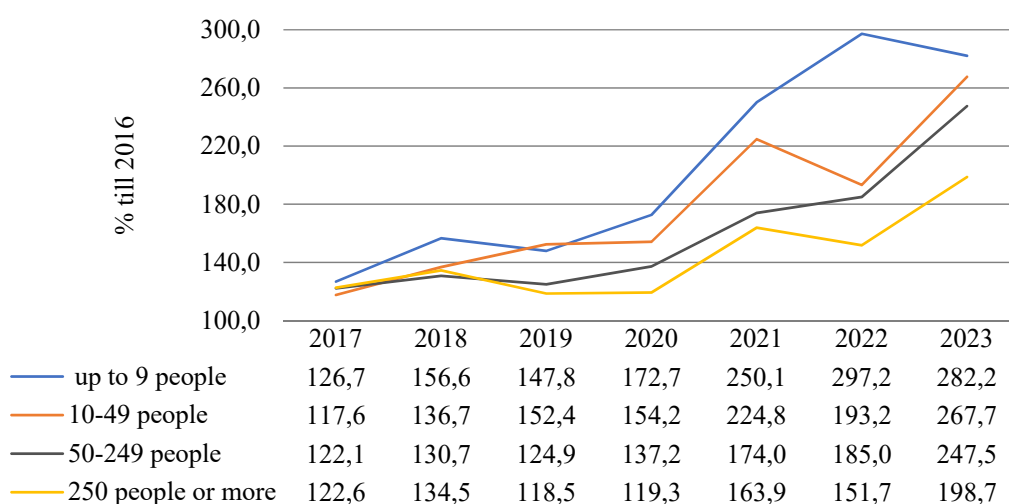


Figure 1. Dynamics of production volumes produced by enterprises of different sizes, per enterprise

Source: compiled by the authors based on data from the State Statistics Service of Ukraine (n. d. a).

Microenterprises demonstrated the best dynamics of growth in the volume of products produced per enterprise. In particular, the growth of this indicator in 2023 for microenterprises indicates the active scaling of micro-business, primarily due to flexible adaptation to market changes, the use of digital state support instruments, simplified forms of business. Among the digital instruments of institutional support for SMEs, the following are particularly worth highlighting:

- Diia.Business (n. d. a). Online platforms for SMEs have been created, which provide export consultations, business planning, self-assessment tools for readiness for foreign economic activity, and educational programs. This provided access to knowledge, experts, and educational resources even for microbusinesses from the regions;

- The Export Credit Agency (ECA) introduced online services for insurance of export contracts through the digitalization of processes (application, insurance, guarantees), which accelerated access to financial instruments;
- Office for Entrepreneurship and Export Development (n. d.), support programs (ReACT4UA/EU4Business). Online tools are offered to SMEs: partner database, training courses, market analytics, consultations, virtual trade missions and B2B meetings. In 2023–2024, the use of digital services among SMEs increased by more than 44% (EU4Business, 2025).

Small businesses also demonstrate stable positive dynamics. The largest growth occurred in 2021–2023, which correlates with the active participation of small businesses in SME support programs. In particular, these are:

GIZ – German Society for International Cooperation;

EU4Business – the European Union’s initiative to support SMEs in the Eastern Partnership countries, including Ukraine;

CEU – USAID (US Agency for International Development) program "Competitive Economy of Ukraine").

In total, over the 5 years of operation of the ReACT4UA/ EU4Business project, more than 30 000 small and medium-sized enterprises have received support from GIZ; about 2 000 enterprises have received grants worth EUR 16 million; Ukrainian companies have participated in more than 65 trade fairs and business visits to 20 EU countries; local initiatives in 42 cities have received direct support (EU4Business, 2025). The results of CEU activities as of the end of 2023 are the support of over 1 300 SMEs in the fields of IT, food, furniture, fashion, etc.; total sales amounted to USD 69.6 million, investments – USD 19.7 million; over 2 300 new jobs were created and over 9 500 jobs were preserved (Strategy for the future, 2023).

Since 2017, Ukraine has fully transitioned to digital customs procedures through the Single Window system. This has created favorable conditions for SMEs, lowering barriers to foreign trade, simplifying customs clearance and accelerating access to external markets. In June 2017, Ukraine officially became a member of the Enterprise Europe Network (EEN), creating the national consortium EEN-Ukraine within the framework of the EU COSME program with the support of competitiveness and innovation. As a result, Ukrainian SMEs have gained access to an international network with over 600 organizations in more than 60 EU countries and beyond, the ability to quickly enter new markets, find buyers, partners and investors, support in the transfer of innovations, participation in international tenders and grants, as well as in the search for partnerships. In view of this, in 2021, the volume of sales (goods, services) of enterprises obtained from e-commerce in the total volume of sales (goods, services) of small business enterprises was 2.2%, and in 2022 – 4.3%. However, in 2023, this indicator decreased slightly due to the accumulation of crisis phenomena associated with martial law and related economic risks.

Medium-sized enterprises demonstrated moderate growth rates, the growth was less stable, especially in 2019–2020.

Large enterprises grew more slowly than all other categories (see *Figure 1*). In 2023, the growth rate of the volume of products produced per enterprise was the lowest among all groups. Thus, large-scale structures were more affected by logistical and energy shocks, as well as restrictions on external markets.

Next, we will consider the dynamics of foreign trade indicators of enterprises of various sizes (*Figure 2, 3*).

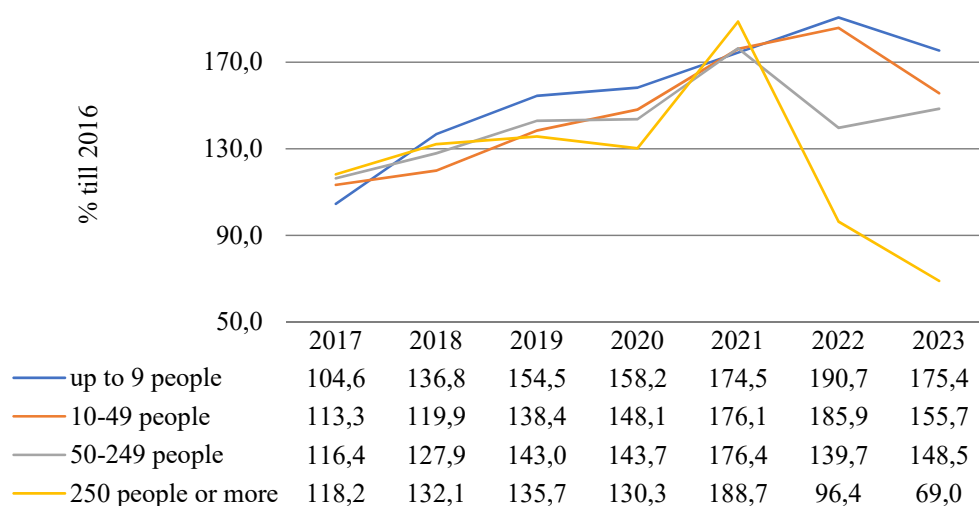


Figure 2. Growth rates of goods export by enterprises of different sizes

Source: compiled by the authors based on data from the State Statistics Service of Ukraine (n. d. b).

The results of the analysis in *Figure 2* show that the export activity of enterprises of different sizes had different dynamics in 2016–2023, especially under the influence of the pandemic and military actions. The growth in exports by micro-enterprises continued until 2022, when exports peaked, followed by a moderate decline. This trend indicates that micro-enterprises actively used digital tools for online export consulting support and niche positioning in international markets during this period. This is due to the activation of the CUTIS (Canada-Ukraine Trade and Investment Support Project) program, which offers a step-by-step guide to exporting to Canada for SMEs and provides SMEs with consulting services on certification and support for access to Amazon and Etsy.

Exports by small enterprises peaked in 2022 (see *Figure 2*), after which this sector also experienced a decline. The success of small enterprises is linked to their participation in digital transformation and grant support programs (GIZ, EU4Business, CEU), which enabled them to recover or reorient their exports more quickly.

In medium-sized enterprises, exports in 2023 were lower than the pre-war peak in 2021. In 2022, there was a sharp decline, indicating a loss of logistics routes and sales markets, as well as lower flexibility in responding to shocks.

Large enterprises experienced the deepest decline in exports. After reaching a peak in 2021 (see *Figure 2*), there was a catastrophic decline in 2022–2023. This indicates the high vulnerability of large enterprises to military risks, in particular due to the destruction of production facilities, the blockade of ports, and the reorientation of logistics routes.

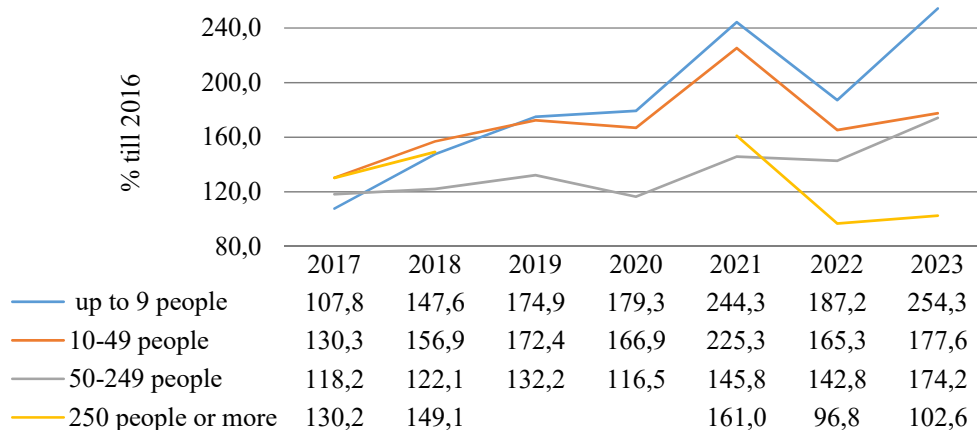


Figure 3. Growth rates of goods import by enterprises of different sizes

Note: empty cells indicate absence of data due to the law on information protection.

Source: calculated by the authors based on data from the State Statistics Service of Ukraine (n. d. c).

The data in *Figure 3* show that during 2016–2023, the import activity of enterprises in Ukraine developed unevenly, demonstrating high volatility depending on the size of enterprises and external economic shocks.

Microenterprises in 2023 demonstrated the highest import growth rates, reaching the level of 2016. After a slight decline in 2022, microenterprises quickly resumed imports, which indicates their flexibility, increased use of digital procurement channels and active participation in global platforms (AliExpress, Amazon, etc.). The behavior of microenterprises indicates their rapid adaptation to the shortage of raw materials or components through alternative import channels.

At small enterprises, after the peak values in 2021, the dynamics of imports in 2023 slowed down – after the pandemic and with the beginning of a full-scale war in 2022–2023 and remains relatively stable. This category benefited from institutional support, relocation programs, and customs preferences.

According to this indicator, medium-sized enterprises in 2023 demonstrated a gradual recovery after the slump in 2020–2022. However, the growth rate of imports of products of medium-sized enterprises is noticeably lower than that of small and microstructures, which indicates a lower responsiveness.

Large enterprises experienced the most dramatic decrease in imports of products in 2023, although this indicator showed positive dynamics in 2021. This indicates a catastrophic decline in import activity of large enterprises in 2022–2023 due to the destruction of capacities and logistics routes, the loss of foreign suppliers, a deficit of working capital, etc.

Thus, a number of generalizations can be made: the smaller the enterprise, the higher the flexibility and, accordingly, the growth dynamics it is able to demonstrate, especially in conditions of military crisis and digital transition. Micro and small enterprises demonstrate greater resilience in exports, which is explained by their digital mobility, flexibility and support for international programs. They also quickly adapt to import challenges thanks to digital channels, a retail import strategy and a flexible procurement structure. Medium-sized businesses demonstrate stable dynamics of export and import activities but need additional support tools to scale imports. Large enterprises have significantly lost export and import positions after 2021, which is a consequence of infrastructure vulnerability, logistical and geographical risks. 2021 reached peak indicators in all categories, while the decline began due to the full-scale invasion in 2022. The analysis confirms the importance of an individualized foreign economic activity support policy for different business categories, with an emphasis on micro and small businesses in the field of e-commerce and access to digital export channels.

Table 1 shows the ratio of exports to imports at enterprises of different sizes.

Table 1

Ratio of exports to imports at enterprises of different sizes

Period	Number of employees			
	≥ 9	10–49	50–249	$250 \leq$
2016	0.38	0.43	0.58	1.44
2017	0.37	0.37	0.57	1.30
2018	0.35	0.33	0.61	1.27
2019	0.33	0.34	0.63	1.19
2020	0.33	0.38	0.72	1.37
2021	0.27	0.33	0.70	1.68
2022	0.38	0.48	0.57	1.43
2023	0.26	0.37	0.50	0.97

Source: calculated by the authors based on data from the State Statistics Service (n. d. a, n. d. b, n. d. c).

The ratio of exports to imports at enterprises is an indicator of the foreign trade priority of enterprises: a value of > 1 indicates a preference for exports, < 1 indicates a preference for imports.

At micro-enterprises, this indicator decreased during the studied period, reaching its lowest value in 2023. At these enterprises, imports significantly outweigh exports, which indicates the consumer nature of purchases and the orientation of micro-businesses to the domestic market using imported components or raw materials. The surge in 2022 can be explained by a short-term decline in imports due to logistical failures and currency restrictions.

At small enterprises, the value of this indicator fluctuated. In 2022, there was a temporary increase, which may indicate a reduction in imports or attempts to replace foreign components with local analogues. On average, exports do not cover imports in small enterprises, but the indicator is more stable than in microbusinesses.

In medium-sized enterprises, the export-import ratio is consistently above 0.5, reaching a peak in 2020 and 2021. In 2018–2021, enterprises in this category demonstrated a relatively balanced foreign economic activity structure.

Large enterprises showed the highest export-import ratios in 2016–2021, which indicates the dominance of exports over imports. The sharp drop in 2023 shows a historical decline, for the first time in eight years, imports prevailed (see *Table 1*).

In view of this, the inversion in the export/import ratio of large enterprises after 2021 is an alarming signal of lost markets and reduced export potential. Micro and small enterprises remain import-dependent, which requires the development of programs for the localization of production and export stimulation. Medium-sized enterprises have the potential for balanced foreign economic activity but need targeted support in the face of global challenges.

Figure 4 shows the dynamics of the volume of products sold (goods, services) of enterprises obtained from e-commerce as a percentage of the total volume of products sold (goods, services) of enterprises.

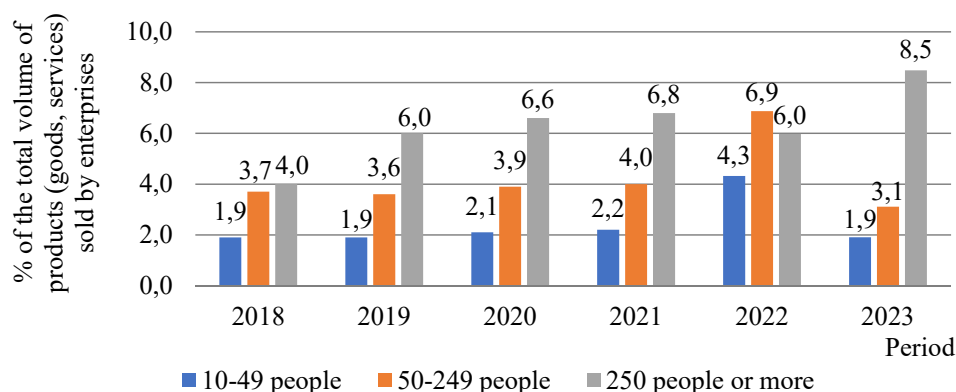


Figure 4. Volume of products (goods, services) sold by enterprises obtained from e-commerce

Source: compiled by the authors based on data from the State Statistics Service of Ukraine (n. d. d).

The data in *Figure 4* show that for enterprises of all sizes, there is an increase in the share of e-commerce in 2018–2021, which is consistent with the global digital transformation and adaptation of businesses to online sales channels. In 2022, there was a sharp increase in this indicator in small and medium-sized enterprises, which is explained by their ability to adapt to wartime conditions.

In small enterprises, a stable share of sales received from e-commerce was observed in 2018–2021. In 2022, there was a peak growth: the indicator doubled as a reaction to the war. In 2023, there is a decrease again, which may indicate the loss of customer channels, low sustainability of e-commerce models, limited state or infrastructure support.

In medium-sized enterprises, this share increased in 2021 and showed a peak value in 2022, which indicates a massive transition of medium-sized

businesses to online. But in 2023 there was a decline, which may indicate a rollback to offline models, declining demand, or limited access to digital infrastructure.

Large enterprises saw consistent growth from 2018 to 2021. The figure decreased slightly in 2022, presumably due to logistical shocks. And in 2023 there was record growth, which indicates large-scale digital modernization, reorientation to the online market as a channel for survival and scaling, and effective use of e-commerce infrastructure.

In 2023, the dynamics of the share of e-commerce turned out to be unbalanced: in particular, there was a decrease in indicators in small and medium-sized enterprises, while the share in large enterprises increased.

Thus, despite high flexibility, small enterprises demonstrate unstable digital integration. Medium-sized enterprises adapt quickly but need systematic support of digital tools. Large enterprises, thanks to the ability to invest in the development and promotion of their own e-commerce projects in the media, are confidently integrating into the digital economy. Digitalization, simplification of regulatory procedures and international support programs have mainly benefited small enterprises.

The data obtained can be used as empirical confirmation of the evolution of the policy of supporting foreign economic activity of SMEs.

2. The evolution of the formation of SME foreign economic activity support policy in Ukraine

In the context of the structural transformation of the national economy and the intensification of global challenges, the policy of supporting the export potential of SMEs in Ukraine was formed gradually, in stages. The analysis of national programs, international technical assistance projects and digital initiatives made it possible to outline five key stages in the formation of the policy of internationalization of Ukrainian SMEs:

- Strategic planning (2016–2017).
- Institutional formation (2018–2019).
- Digital adaptation (2020–2021).
- Anti-crisis response (2022–2023).
- Digital integration and scaling (2024–2025).

Strategic planning (2016–2017) is associated with laying the foundations for export policy and support for SMEs. In 2017, the Export Strategy of Ukraine for 2017–2021 (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2017a) and the Strategy for the Development of SME in Ukraine until 2020 (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2017b) were adopted. During this period, adaptation to the terms of the DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Area) with the EU began on January 1, 2016 (Mission of Ukraine to the European Union, 2021a), aimed at harmonizing tariffs, sanitary and technical standards. In 2016, the Government of Canada initiated the CUTIS (Canada-Ukraine Trade and Investment Support) program, which is aimed at supporting the

development of bilateral trade and investment between Canada and Ukraine through the promotion of exports by Ukrainian SMEs (Embassy of Ukraine in Canada, 2017). Support for SMEs included the identification of five priority sectors (clothing, footwear, furniture, IT services, food); conducting trainings, workshops, webinars; participating in exhibitions in Canada (Toronto Gift Fair, SIAL Canada); individual consultations on certification, packaging, marketing; assistance in preparing for entry into Amazon Canada (PMCG, 2025). Thus, targeted support for internationalization was launched with an emphasis on product quality and market readiness. At this time, the institutional capacity to support foreign economic activity was still in its infancy.

Institutional formation (2018–2019) was marked by the formation of new institutional frameworks. The Office for the Promotion of Exports of Ukraine (SE "Office for the Development of Entrepreneurship and Exports") was launched, which includes a section with information on exports through marketplaces. The School of Creative Export (School of Export, n. d.) was also introduced, which has training on launching sales on Etsy, Amazon Handmade. The Creative Export Ukraine educational program was introduced, which is aimed at supporting creative SMEs in entering electronic trading platforms (Department of Economic Development of Chernihiv Regional State Administration, 2019, October 7).

At the same time, cooperation with the GIZ organization (International Institute for Sustainable Development, 2021) – the German Society for International Cooperation, which acted as a key EU partner in increasing the export capacity of enterprises, developing the consulting environment, and implementing SME support instruments in the regions, has intensified. The EU4Business: Competitiveness and Internationalization of SMEs program (EU4Business, 2023b) was introduced within the framework of GIZ.

The USAgency for International Development (USAID) launched the Competitive Economy Program (CEP) project, also known as the Competitive Economy of Ukraine (CEU) (2018–2025) with a total budget of about 170 million USD, of which more than 90 million UAH have been allocated for grants for enterprises. CEU is one of the main state-donor initiatives that combines institutional reform, innovation, and exports for SMEs (USAID, 2025). The project aims to increase the ability of SMEs to enter domestic, regional and global markets, with an emphasis on IT, furniture industry, creative business, food.

Since 2018, the participation of Ukrainian SMEs in international marketplaces (Amazon, Etsy, eBay, etc.) has been stimulated through a set of measures of state, donor and private support. Diia. Business has launched online courses, guides and webinars dedicated to entering marketplaces (for example, "How to sell on Etsy", "How to enter Amazon"). Thus, the foundation was laid for a systemic policy of supporting internationalization (Diia. Business, n. d. b).

The OECD EaP SME Index (OECD Eastern Partnership SME Policy Index) is an analytical tool for assessing SME development policies in

the Eastern Partnership countries, developed by the Organization for Economic Cooperation and Development in cooperation with the EU and other partners (OECD, 2024a).

Digital adaptation (2020–2021). The COVID-19 pandemic has become a catalyst for the digital transformation of SMEs. This has led to a shift to online support tools (webinars, virtual B2B events, export web portals). During this period, the EU4Business: Competitiveness and Internationalization of SMEs program, implemented by GIZ (EU4Business, 2023b), began to be actively implemented. It covered grant competitions, digital tools for entering international markets, support for e-commerce models, and the development of advisory infrastructure.

At this stage, the modernization of the customs infrastructure also took place with the implementation of the "Single Window" (Single Export Web Portal). Webinars, online consultations, virtual trade missions were held. Small businesses began to use digital promotion channels more actively, in particular marketplaces (Amazon, Etsy, eBay) and e-commerce. Important private initiatives to support SMEs in Ukraine also became the Ukrainian Startup Fund, Kyiv Tech Hub (2021), Startup Depot (n. d.).

Ukrainian Startup Fund (n. d.) is a national fund to support innovative startups, which finances the early stages of development of SME technology enterprises, provides mentoring, grants and acceleration. The main focus of the fund is on digital incubation with the possibility of accessing global platforms, in particular Amazon and other marketplaces.

Kyiv Tech Hub, Startup Depot are ecosystem initiatives for SME development. Kyiv Tech Hub is a platform for innovative hackathons and networking. Startup Depot is a business incubator with mentoring support.

These initiatives are examples of digital self-organization of SMEs and platform infrastructure that contribute to the integration of Ukrainian small businesses into global markets.

Anti-crisis response (2022–2023). The full-scale war led to a reorientation of support policy towards urgent business relocation, preservation of export chains, and adaptation to new trade realities. During this period, the European Union's "Duty-free / Solidarity Lanes" initiative (European Commission, 2022), aimed at preserving and developing Ukraine's foreign economic activity in the context of a full-scale war, became a key factor in stimulating the internationalization of Ukrainian SMEs. It provided for the temporary abolition of all customs duties, tariff quotas and anti-dumping duties on Ukrainian products, which opened duty-free access to the European market for a wide range of goods – from agricultural and food products to light industry and handmade products. It was supplemented by a logistics initiative that provided alternative export routes via railways, roads and rivers, the use of EU ports and the simplification of border and customs procedures. For SMEs, these measures meant lowering barriers to entry into the European market, reducing costs for clearance of goods and accelerating delivery times, which is especially relevant for e-commerce and cross-border trade. As a result, in 2022–2023, the number of enterprises entering EU markets

through marketplaces (Etsy, Amazon, eBay) increased, which indicates the adaptability of SMEs to new logistical and regulatory conditions and their increased contribution to the restoration of the country's export potential.

The platforms for digital support for exporters from the Ministry of Economy of Ukraine, the Office for the Development of Entrepreneurship and Export of Ukraine have been activated: UkraineNow (UkraineNow, n. d.), Diia.Business Export (Diia.Business, n. d. b). Foreign economic activity support for SMEs is aimed at compensating for costs of certification, logistics, and participation in exhibitions. Online courses have been launched on Export.gov.ua (Diia. Trade with Ukraine, n. d.), as well as support programs on Amazon and Etsy.

The USAID Competitive Economy of Ukraine (CEU) program has significantly strengthened its activities, directing resources to preserving jobs, supporting innovation, and the export presence of SMEs (USAID, 2025). The ReACT4UA initiative (ReACT4UA, 2025) from GIZ/EU4Business also played a significant role, aimed at the application and implementation of the EU-Ukraine Association Agreement in the field of trade, as well as the recovery, competitiveness and internationalization of SMEs. It provided flexible grant support to relocated enterprises and contributed to the restoration of production. At the same time, the participation of SMEs in international exhibitions, trade missions, B2B events was expanded, including over 2.500 companies during 2020–2023 (The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War, 2022). At this stage, there was a significant increase in export activity among small and medium-sized enterprises, which is confirmed by analytical data on participation in foreign economic activity, while large enterprises demonstrated a decline in dynamics.

Digital integration and scaling (2024–2025). The current stage involves a qualitative transformation of the foreign economic activity support policy with an emphasis on integration into the EU Single Market, the implementation of the standards of the Agreement on Conformity Assessment (Mission of Ukraine to the European Union, 2021b), (ACAA – Agreements on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products) and deepening access to EU digital trading platforms. It is expected that the continuation of the CEU and GIZ programs on digital modernization, as well as the involvement of Ukrainian SMEs in the EU digital infrastructure through the eDelivery secure electronic data exchange system (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2020, October 12) from EU4Digital, the creation of the EU "Single Window" for customs will ensure a systemic transition to scaled digital exports. Active implementation of electronic certification practices, technical regulation and digital marketing will contribute to the long-term presence of Ukrainian SMEs in international markets. Thus, the evolution of institutional and digital support for foreign economic activity in Ukraine demonstrates the growth of state support for the internationalization of SMEs in response to external challenges and technological changes.

The Government of Ukraine approved the "National Economic Strategy for the Period until 2030" (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2021), the "Strategy

for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period until 2027" (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2024), which set out strategic goals for supporting small and medium-sized businesses. Programs to support certification, integration of environmental, social, managerial, and innovative forms of foreign economic activity are being actively implemented. Digital platforms use automated partner search; digital services of the "Single Window" and digital vouchers have been introduced. Ukrainian enterprises have gained access to the educational program to support the export capacity of businesses Export Alliance Mastery (Diia.Business, n. d. b).

Analyzing the process of forming a policy of supporting foreign economic activity of SMEs in Ukraine, we can say that each stage is a logical continuation of the previous one, creating the basis for more complex and effective support of SMEs.

Such a phased analysis indicates the gradual growth of Ukraine's institutional and digital capacity and allows for the formation of a favorable environment for foreign economic activity of SMEs, taking into account both external economic challenges and internal institutional changes.

3. Formation of targeted instruments for supporting SME foreign economic activity in Ukraine

Despite the growing interest of SMEs in foreign economic activity, these enterprises face a number of systemic barriers that hinder their full access to international markets. The biggest obstacles to the integration of SMEs with the European market, according to the Report on the Assessment of the Impact of the War on Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine, are the lack of European partners, financial resources and qualified specialists. Technical barriers also remain an important obstacle: complex certification procedures, logistical restrictions, lack of recognition of compliance of Ukrainian standards with EU requirements (United Nations Development Programme in Ukraine, 2024). After the start of a full-scale war, the most dangerous challenges were the destruction of capacities, loss of logistics chains, and increasing resource costs.

Barriers to the implementation of foreign economic activity by SMEs also include the inaccessibility of information, the complexity of certification and the lack of support from the state (Patwary et al., 2024).

Also, among the obstacles to entering the international market, among other things, they identify the lack of state support and skills for conducting foreign economic activity (Bala & Ivantsyk, 2024).

Paul et al. (2017) identified resource constraints (lack of sufficient financing, insufficient human capital) among the barriers to SMEs entering foreign markets; organizational barriers (lack of export strategy, insufficient skills); market and regulatory barriers (customs procedures, certification, standards, lack of familiarity with the market).

Ukrainian SMEs also face a number of obstacles in the process of entering EU markets through e-commerce (*Figure 5*). According to an OECD study, only about 47% of medium-sized and almost 30% of small enterprises have their own website, which is significantly lower than the level of large companies (70%) (OECD, 2024b). One of the key problems is the insufficient harmonization of e-commerce procedures with EU regulatory requirements, in particular regarding personal data protection (GDPR), consumer rights, electronic payments and logistics standards. Additional difficulties arise in the area of customs clearance, returns of goods, VAT refunds and tax payment under the schemes of EU member states, which requires entrepreneurs to have special legal and accounting knowledge (OECD, 2024b). SMEs also lack digital skills, experience with international marketplaces (Amazon, Etsy, eBay), and lack the readiness to work with multi-currency platforms and logistics aggregators (Hardaningtyas & Sudarmiati, 2024). In wartime, these problems are further complicated by the instability of domestic infrastructure, limited access to banking instruments, and currency regulation, which create additional barriers to e-exports to EU countries.

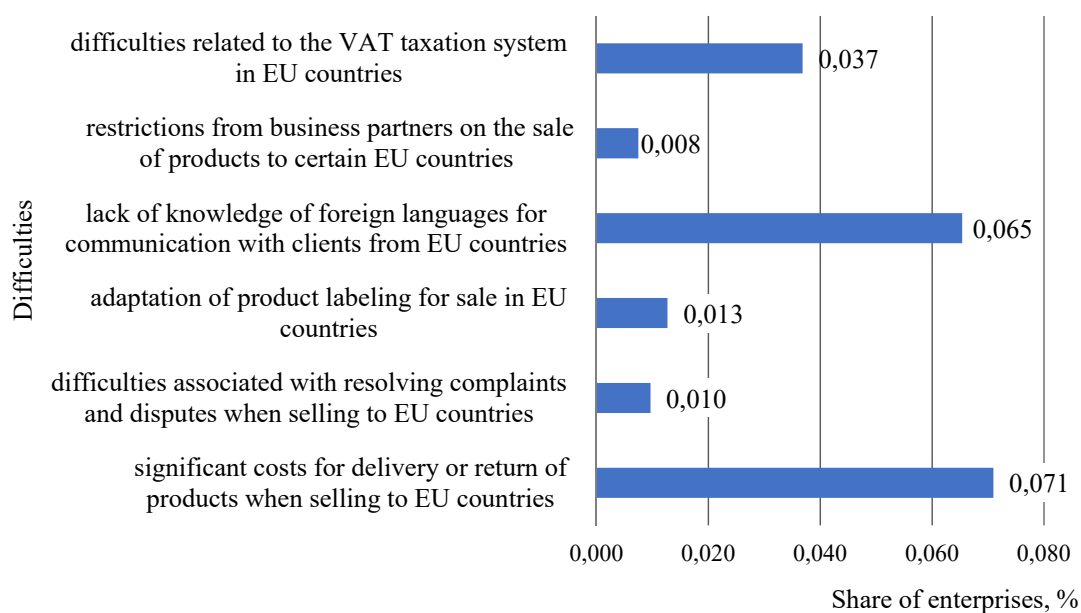


Figure 5. Types of problems faced by Ukrainian enterprises engaged in e-commerce with EU countries

Source: State Statistics Service of Ukraine (n. d. d).

The top 3 difficulties in implementing e-commerce are significant costs for delivery or return of products when selling to EU countries; lack of knowledge of foreign languages to communicate with customers from EU countries; difficulties associated with the VAT taxation regime in EU countries (see *Figure 5*).

For 2020–2023, 4 reports were published on the initiative of EU4Business with a comprehensive review of barriers to foreign economic activity, analysis of digital integration, institutional capacity, as well as the results of

political programs to support SMEs in export and import. *Table 2* shows trends in changes in barriers to foreign economic activity and measures to support SMEs in 2020–2023 according to EU4Business reports.

Table 2

Barriers and support measures for foreign economic activity
for SMEs in 2020–2023

Period	Main barriers to foreign economic activity for SMEs	Foreign economic activity support policy measures
2020	Decline in demand and supply chain disruptions due to COVID-19. Limited access to working capital. Need for concessional financing and refinancing. Difficulty in complying with EU technical regulations (certification, standards), customs and procedural barriers for small exporters. Lack of digital skills. Low awareness of marketplaces	EU4Business COVID-19 crisis tools: advisory "clinics", recovery grants, access to financing through partner banks/funds. Expansion of credit lines and grant programs (including under the EU/EIB). Online courses on export (Diia.Business). CUTIS programs for entering Amazon, Etsy. Relevant primarily for micro and small firms
2021	Continuing effects of the pandemic: uneven recovery in demand, high uncertainty for export sales. Unavailability of financial instruments. Problems with compliance with EU standards. Lack of digital skills	Grant programs from EU4Business and GIZ. Continued access to financing and business services from EU4Business. Scaling up consulting for export readiness and digitalization. Additional resources through EIB/state banks: replenishment of working capital, investment loans. Export.gov.ua online platforms. Incubators for eCommerce. The impact is especially noticeable in small and medium-sized enterprises
2022	Sharp disruption of logistics (blockade of seaports), loss of markets, asset security risks, power outages, liquidity decline. Closure of certain markets (Russia, Belarus). Administrative/operational difficulties in reorienting FEA flows to the EU	Temporary EU trade measures: abolition of import duties/quotas for Ukrainian exports and launch of "Solidarity Paths" to resume physical exports. Useful for businesses of all sizes, but especially for medium and large exporters. Direct EU4Business interventions. Single export portal. State business relocation programs
2023	Continued logistical stress, high transaction costs, energy supply risks; difficulties in complying with EU technical, digital and "green" requirements (labeling, standards, cyber and data compliance). High competition in marketplaces. Institutional instability	Extension of duty-free access to the EU market until June 2025. Further development of the "Solidarity Paths". Continuation of the EU4Business project with a focus on certification, customs compliance, digital competences and sustainability for integration with the EU Single Market. "Made in Ukraine" program. GIZ programs for scaling exports. EU4Business marketing campaigns on Etsy

Source: EU4Business, 2020, 2021, 2022, 2023a.

The analysis showed that micro and small enterprises are most sensitive to the loss of logistics and liquidity. They receive the greatest relative return from grants, consultations, microfinancing, certification programs and assistance in entering marketplaces. Medium-sized companies have access to medium- and long-term lending for modernization and compliance with EU standards and therefore benefit from "Duty-free / Solidarity Lanes" and expert support programs. Large enterprises are better able to diversify logistics, but require significant investments (energy efficiency, relocation). They feel the effect of regulatory relaxations and customs preferences most in physical exports.

Therefore, the formation of areas of support for SMEs in foreign economic activity should take into account the barriers to entering the international market and the potential for foreign economic activity of enterprises of different sizes.

The results of the analysis of trends in foreign economic activity of enterprises of various sizes, the systematization of the evolution of the policy process of supporting foreign economic activity of SMEs and targeted support measures made it possible to formulate recommendations on the use of targeted foreign economic activity support instruments for SMEs (*Table 3*).

Table 3

Targeted foreign economic activity support instruments
for SMEs of various sizes

Group of enterprises	Key characteristics of participation in foreign economic activity	Key barriers	Priority support instruments	Potential areas of development
Micro	Low level of participation in foreign economic activity; fragmented e-commerce	Limited resources, lack of experience, low digital competence	Grants and vouchers for foreign economic activity (certification, logistics, participation in exhibitions). Export preparation programs (EU4Business Export School, e-commerce training). Access to international marketplaces (Etsy, Amazon Handmade, eBay) with consulting and technical support. Microfinance to cover operating costs and digitalization	Development of niche export areas (handmade, design, IT services). Active use of e-commerce and social networks for sales. Creation of craft clusters and local brands for promotion in the EU
Small	Average level of involvement in foreign economic activity, capacity for stable growth	Access to financing, logistics, customs administration, regulatory uncertainty	Preferential financing for production modernization and compliance with EU standards. Logistical support (participation in "Solidarity Routes," supply chain optimization). Digital export support programs. Export accelerators for rapid entry into new markets	Diversification of export markets beyond the EU (Middle East, North America). Launch of joint brands to enter large online and offline networks. Increased participation in international exhibitions and trade missions
Medium	High potential for foreign economic activity, more often have their own export divisions	High sensitivity to global risks, complexity of integration into value chains	State-guaranteed loans for investments in production and green modernization. Financial risk insurance instruments (export credit agency, contract insurance). Technical support for certification for the EU and other markets. B2B partnership programs with international corporations and integration into value chains	Expansion of production presence abroad (joint ventures, branches). Development of high-tech segments and products with high added value. Transition to omnichannel sales with a strong B2B and B2C segment

Source: compiled by the authors.

The formation of instruments to stimulate foreign economic activity should be based on a clear understanding of the barriers and needs of micro, small and medium-sized enterprises, while providing educational, financial, digital and institutional support. The transition to the stage of digital integration and scaling requires the consolidation of the efforts of the state, donor programs and business communities.

Conclusion

According to the results of the analysis of foreign economic activity of SMEs in Ukraine in the dynamics of 2016–2023, it was found that micro-enterprises mostly remain import-dependent, their export capacity is low due to narrow specialization, limited infrastructure and small scale. Small enterprises continue to actively participate in import-oriented production processes, but have moderate export activity, especially in the digital sector. Medium-sized enterprises are the main carriers of manufacturing exports, but are vulnerable to external shocks and logistical risks, which is observed after 2022. Large enterprises were the main exporters before the war, but suffered the most from military actions, which led to the destruction of foreign trade advantage. The second hypothesis about the phasing of the policy of supporting the internationalization of SMEs is confirmed by the construction of five consecutive phases of development: from strategic planning to digital integration and scaling (2016–2025). In each period, relevant institutional initiatives were recorded that contributed to the activation of export potential and the adaptation of SMEs to the new requirements of the global market.

The third hypothesis about the influence of digital tools and marketplaces on the activation of foreign economic activity of micro and small enterprises, especially in 2022–2023, was also confirmed. In 2020, there was a surge in the digitalization of foreign economic activity due to the pandemic, which confirms the effectiveness of the digital adaptation policy. In 2023, there is a decrease in the share of enterprises receiving orders online, which indicates the insufficient sustainability of SME digital models. However, due to the restoration of the possibility of registering new sellers from Ukraine on marketplaces from October 2023, e-commerce is partially restored, which indicates new trajectories of integration of small producers into global markets.

An effective policy to support the internationalization of SMEs in Ukraine requires a differentiated approach that takes into account the scale of enterprises, the level of their digital maturity, access to resources and the ability to integrate into global markets. For microenterprises, the main emphasis should be on marketplaces, grants and digital competencies. Small businesses primarily need financing to modernize and expand sales channels through B2B/B2C electronic platforms. For medium-sized businesses, investment and insurance instruments, integration into global chains, and technological upgrades are important.

The practical value of the research lies in the generalization of targeted instruments for supporting foreign economic activity of SMEs, taking into account their size and development dynamics.

Prospects for further research include assessing the effects of internationalization for the sustainability of SMEs, the impact of participation in international platforms on the financial results of enterprises, and the study of models of public-private partnership in export consulting.

REFERENCE / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Bala, O., & Ivantsyk, B. (2024). Entering international markets for Ukrainian enterprises: new challenges of wartime. <i>Academic visions</i> , (29), 1–8. https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053	Бала, О., & Іванчик, В. (2024). Вихід українських підприємств на міжнародні ринки: нові виклики воєнного часу. <i>Академічні візії</i> , (29), 1–8. https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053
Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017a). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1017-r dated 27 December 2017 "Export Strategy of Ukraine (Roadmap for Strategic Trade Development) for 2017–2021". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text	Кабінет Міністрів України. (2017а). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р "Експортна стратегія України ("дорожня карта" стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text
Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017b). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24 May 2017 No. 504-r "Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine for the Period until 2020". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text	Кабінет Міністрів України. (2017б). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р "Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text
Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Economic Strategy for the Period until 2030, dated March 3, 2021 No. 179. Database "Legislation of Ukraine" of the Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25	Кабінет Міністрів України. (2021). Національна економічна стратегія на період до 2030 року від 3 березня 2021 року № 179. База даних "Законодавство України" Верховної Ради України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25
Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period up to 2027, dated 30 August 2024, No. 821-r. Database "Legislation of Ukraine" of the Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text	Кабінет Міністрів України. (2024). Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року від 30 серпня 2024 р. № 821-р. База даних "Законодавство України" Верховної Ради України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text
Calheiros Lobo, N., Ferreira, J. V., & Au Yong Oliveira, M. (2023). SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. <i>Sustainability</i> , 15(11), 8473. https://doi.org/10.3390/su15118473	
Chopra, R., Bhardwaj, S., Baber, H., & Sanusi, O. I. (2024). Navigating global horizons: A review of export promotion and foreign market entry strategies for small and medium enterprises (SMEs). <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> , 39(12), 2774–2790. https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2023-0610	
Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 166, 120650. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650	
Department of Economic Development of the Chernihiv Regional State Administration. (2019, October 7). Creative Export Ukraine. https://www.chernihiv-oblast.gov.ua/news/3782/creative_export_ukraine/	Департамент економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації. (2019, 7 жовтня). Creative Export Ukraine. https://www.chernihiv-oblast.gov.ua/news/3782/creative_export_ukraine/
Diia. Trade with Ukraine. (n. d.). Export.gov.ua	Дія. Торгівля з Україною. (б. д.). Export.gov.ua
Diia.Business. (n. d. a). Retrieved August 20, 2025, from https://business.diia.gov.ua/	Дія.Бізнес. (б. д. а). Взято 20 серпня 2025 з https://business.diia.gov.ua/
Diia.Business. (n. d. b). <i>Export Alliance Mastery</i> . https://business.diia.gov.ua/education/export_alliance_mastery	Дія.Бізнес. (б. д. б). <i>Export Alliance Mastery</i> . https://business.diia.gov.ua/education/export_alliance_mastery
Embassy of Ukraine in Canada. (2017). <i>Canadian-Ukrainian Trade and Investment Support Project announces a competition</i> . https://canada.mfa.gov.ua/news/58080-kanadsyko-ukrajinskyj-projekt-pidtrimki-torgivli-ta-investicij-ogoloshuje-konkurs	Посольство України в Канаді. (2017). <i>Канадсько-український проєкт підтримки торгівлі та інвестицій оголошує конкурс</i> . https://canada.mfa.gov.ua/news/58080-kanadsyko-ukrajinskyj-projekt-pidtrimki-torgivli-ta-investicij-ogoloshuje-konkurs

EU4Business. (2020). <i>EU4Business Country Report 2020: Ukraine</i> . https://eu4business.org.ua/en/reports/eu4business-country-report-2020-ukraine/	
EU4Business. (2021). <i>EU4Business Country Report 2021: Ukraine</i> . https://eu4business.org.ua/uploads/21/09/29/df8f936be7d9e8d5200e698af4f77e67.pdf	
EU4Business. (2022). <i>EU4Business Country Report 2022: Ukraine</i> . https://eu4business.org.ua/en/reports/eu4business-country-report-2022-ukraine/	
EU4Business. (2023a). <i>EU4Business Country Report 2023: Ukraine</i> . https://eu4business.org.ua/en/reports/eu4business-country-report-2023-ukraine/	
EU4Business. (2023b). <i>Promoting the resilience and growth of small and medium-sized enterprises</i> . https://www.giz.de/en/worldwide/138491.html	
EU4Business. (2025). <i>ReACT4UA: Five Years of Supporting Ukrainian Businesses</i> . https://eu4business.org.ua/en/news/react4ua-five-years-of-supporting-ukrainian-businesses-through-crisis-and-change/	EU4Business. (2025). <i>ReACT4UA: п'ять років партнерства заради українського бізнесу</i> . https://eu4business.org.ua/en/news/react4ua-five-years-of-supporting-ukrainian-businesses-through-crisis-and-change/
European Commission. (2022). <i>EU – Ukraine Solidarity Lanes</i> . https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en	Європейська комісія. (2022). <i>Шляхи солідарності ЄС – Україна</i> . https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk
Hardaningtyas, R. T., & Sudarmiati, S. (2024). Digital Transformation and Export Performance: A Panel Data Analysis of International Market Penetration of Indonesian MSMEs. <i>Jurnal Bintang Manajemen</i> , 2(4), 227–235. https://doi.org/10.55606/jubima.v2i4.3492	
International Institute for Sustainable Development. (2021). <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)</i> . https://www.iisd.org/funders/deutsche-gesellschaft-fur-internationale-zusammenarbeit-giz	
Kalafsky, R. V., & Gress, D. R. (2019). Minimizing distance: international trade fairs and SME targeting of specific export markets. <i>GeoJournal</i> , 85(4), 1025–1037. https://doi.org/10.1007/s10708-019-10008-2	
Kyiv Tech Hub. (2021). https://usf.com.ua/event/kyiv-tech-hub-2021	
Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine" No. 996-XIV (1999). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text	Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" № 996-XIV (1999). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2020, October 12). <i>Ministry launches eDelivery pilot project. The Digital</i> . https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-rozpochala-pilotniy-proekt-edelivery	Міністерство цифрової трансформації України. (2020, 12 жовтня). <i>Мінцифра розпочала пілотний проєкт eDelivery. The Digital</i> . https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-rozpochala-pilotniy-proekt-edelivery
Mission of Ukraine to the European Union. (2021a). <i>Deep and Comprehensive Free Trade Area between the EU and Ukraine</i> . https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyuta-yes	Місія України при Європейському Союзі. (2021a). <i>Зона поглибленої та всеохоплюючої вільної торгівлі між ЄС та Україною</i> . https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyuta-yes
Mission of Ukraine to the European Union. (2021b). <i>Access of Ukrainian goods to the EU market. ACAA Agreement</i> . https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/dostup-ukrayinskih-tovariv-do-rinku-yes-ugoda-asaa	Місія України при Європейському Союзі. (2021b). <i>Доступ українських товарів на ринок ЄС. Угода АСAA</i> . https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelfno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/dostup-ukrayinskih-tovariv-do-rinku-yes-ugoda-asaa
OECD. (2024a). <i>SME Policy Index: Eastern Partnership countries</i> . https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf	OECD. (2024a). <i>Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства</i> . https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf
OECD. (2024b). <i>Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine</i> . https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html	
Office for Entrepreneurship and Export Development. (n. d.). https://epo.org.ua/	Офіс з розвитку підприємництва та експорту. (б. д.). https://epo.org.ua/

Patwary, AKM A., Al Ahsan, S. A., Surfaraz, S., Salehin, K., Khan, F., Al Maruf, A., Rana, S., Hassan, M., & Majumder, K. A. (2024). Enhancing export capability of MSMEs: Challenges and way forward. <i>DCCI Journal</i> , (1), 204–228. https://doi.org/10.63784/djbep2024v1n1a11	
Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. <i>Journal of World Business</i> , 52(3), 327–342. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003	
PMCG. (2025). <i>Summative Evaluation of the Canada-Ukraine Trade and Investment Support Project (CUTIS)</i> . https://pmcg-i.com/project/summative-evaluation-of-the-canada-ukraine-trade-and-investment-support-project-cutis/?utm_source=chatgpt.com	PMCG. (2025). Підсумкова оцінка проекту підтримки торгівлі та інвестицій між Канадою та Україною (CUTIS). https://pmcg-i.com/project/summative-evaluation-of-the-canada-ukraine-trade-and-investment-support-project-cutis/?utm_source=chatgpt.com
Ratten, V. (2023). Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis. <i>International Journal of Information Management</i> , (72). https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102534	
<i>School of Export</i> . (n. d.). https://ucci.org.ua/ucci-education/shkola-eksportu/6	<i>Школа експорту</i> . (б. д.). https://ucci.org.ua/ucci-education/shkola-eksportu/6
Startup Depot. (n. d.). <i>Startup Depot – Lviv Business Incubator</i> . https://startupdepot.lviv.ua/	Startup Depot. (б. д.). <i>Startup Depot – Львівський бізнес-інкубатор</i> . https://startupdepot.lviv.ua/
State Statistics Service of Ukraine. (n. d. a). <i>Value of output of entities of large, medium, small and micro-entrepreneurship by type of economic activity in 2013–2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/f/in/pdp/pdp_ue/new/ovpsgvedkz_rik.xlsx	Державна служба статистики України. (б. д. а). <i>Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікробізнесу за видами економічної діяльності у 2013–2023 роках</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/f/in/pdp/pdp_ue/new/ovpsgvedkz_rik.xlsx
State Statistics Service of Ukraine. (n. d. b). <i>Exports of goods by economic entities by number of hired workers by types of economic activity in 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/z/d/i_e_knp/et_sg_knp_ed_23ue.xls	Державна служба статистики України. (б. д. б). <i>Експорт товарів за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності у 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/z/d/i_e_knp/et_sg_knp_ed_23ue.xls
State Statistics Service of Ukraine. (n. d. c). <i>Import of goods by economic entities by number of hired workers by types of economic activity in 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/z/d/i_e_knp/it_sg_knp_ed_23ue.xls	Державна служба статистики України. (б. д. c). <i>Імпорт товарів за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності у 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/z/d/i_e_knp/it_sg_knp_ed_23ue.xls
State Statistics Service of Ukraine. (n. d. d). <i>Use of information and communication technologies at enterprises: e-commerce, invoicing 2018–2023</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/z/v/ikt/vuk_rah_fakt_18-23.xlsx	Державна служба статистики України. (б. д. d). <i>Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна комерція, виставлення рахунків-фактур у 2018–2023 рр</i> . https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/z/v/ikt/vuk_rah_fakt_18-23.xlsx
Strategy for the future. <i>Public organisation</i> . (2023). <i>The USAID Program "Competitive Economy of Ukraine" has been extended until October 2025 with an increase in funding to \$90 million</i> . https://strategist.com.ua/en/grants-and-programs/the-usaid-program-competitive-economy-of-ukraine-has-been-extended-until-october-2025-with-an-increase-in-funding-to-90-million/?utm_source=chatgpt.com	Стратегія майбутнього. Громадська організація. (2023). <i>Програму USAID "Конкурентоспроможна економіка України" продовжено до жовтня 2025 року зі збільшенням фінансування до \$90 млн</i> . https://strategist.com.ua/en/grants-and-programs/the-usaid-program-competitive-economy-of-ukraine-has-been-extended-until-october-2025-with-an-increase-in-funding-to-90-million/?utm_source=chatgpt.com
Sulhan, M., & Sudarmiatin, S. (2022). Analysis of the internationalization strategy of MSMEs Kendang Djembe Blitar. <i>Proceedings of the 8th International Conference of Islamic Economics and Business (ICONIES)</i> , UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 8(1), 349–360. https://conferences.uin-malang.ac.id/index.php/iconies/article/view/1768	
The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. (2022). <i>Draft Ukraine Recovery Plan: Materials of the "Digitalisation" working group</i> . https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/digitization-eng.pdf	
UkraineNow. (n. d.). https://www.ukrainenow.org/	

Ukrainian Startup Fund. (n. d.). https://usf.com.ua/	Український фонд стартапів. (б. д.). https://usf.com.ua/
United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). <i>Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine</i> . https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf	
USAID. (2025). <i>Project work USAID "Economic support for Ukraine"</i> . https://era-ukraine.org.ua/about/	USAID. (2025). <i>Робота проекту USAID "Економічна підтримка України"</i> . https://era-ukraine.org.ua/about/

Conflict of interest. The authors certify that don't they have no financial or non-financial interest in the subject matter or materials discussed in this manuscript; the authors have no association with state bodies, any organizations or commercial entities having a financial interest in or financial conflict with the subject matter or research presented in the manuscript. Given that the authors are affiliated with the institution that publishes this journal, which may cause potential conflict or suspicion of bias and therefore the final decision to publish this article (including the reviewers and editors) is made by the members of the Editorial Board who are not the employees of this institution.

The authors received no direct funding for this research.

Fedulova, I., & Stadnyk, V. (2025). Internationalization of small business. *Foreign trade: economics, finance, law*. Series: Economic Sciences, 4(141), 59–81. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)04](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)04)

Received by the editorial office on 22.08.2025.

Accepted for printing on 24.09.2025.

Published online on 16.12.2025.

СТАРОВОЙТОВ Олександр

 <https://orcid.org/0009-0008-4305-8436>

аспірант кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.starovoytov@knute.edu.ua

STAROVOITOV Oleksandr

 <https://orcid.org/0009-0008-4305-8436>

Postgraduate Student
at the Department of Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.starovoytov@knute.edu.ua

АДАПТИВНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Стрімка цифровізація економіки трансформувє принципи функціонування бізнесу, зокрема підприємств електронної комерції, посилюючи їхню залежність від ефективності інформаційно-технологічної інфраструктури. В умовах зростання ринкової турбулентності та технологічної конкуренції саме інвестиції в інформаційні технології визначають здатність компаній підтримувати безперервність бізнес-процесів, швидко адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати фінансову стійкість. Це актуалізує потребу в кількісній оцінці впливу таких інвестицій на фінансову результативність і резильєнтність бізнесу. Гіпотезою дослідження є припущення, що розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури є ключовим чинником підвищення фінансової ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Метою роботи є емпірична перевірка цього взаємозв'язку на прикладі компанії Allegro. Методологічна основа дослідження поєднує діалектичний, аналітичний і кількісно-економічний підходи: аналіз фінансової звітності за 2017–2024 рр., порівняння динаміки доходів і витрат, а також багатфакторне регресійне моделювання, що дозволило оцінити силу та напрям впливу інвестицій у технологічні, маркетингові, логістичні й кадрові ресурси на фінансові показники. Отримані результати підтверджують статистично значущий позитивний вплив IT-інвестицій на дохід компанії та доводять, що розвиток цифрової інфраструктури підсилює управлінську ефективність, операційну гнучкість і довгострокову стійкість бізнесу. Практичне значення результатів полягає у визначенні пріоритетності технологічних інвестицій як основи фінансової стабільності та стратегічного розвитку підприємств електронної комерції.

Ключові слова: IT-інвестиції, резильєнтність, електронна комерція, цифрова інфраструктура, управління, стратегічний розвиток.

JEL Classification: L81, M13, O33, O32, C21.

ADAPTABILITY AND SUSTAINABILITY OF E-COMMERCE

The rapid digitalization of the economy is transforming the principles of business operations, particularly for e-commerce enterprises, increasing their dependence on the effectiveness of information technology infrastructure. Under conditions of growing market turbulence and technological competition, it is precisely investments in information technologies that determine companies' ability to maintain business continuity, quickly adapt to external changes, and ensure financial stability. This highlights the need for a quantitative assessment of the impact of such investments on the financial performance and business resilience. The study hypothesis is the assumption that the development of information and technology infrastructure is a key factor in enhancing the financial efficiency, adaptability, and competitiveness of an enterprise. The purpose of the article is to empirically verify this relationship using the example of the Allegro company. The methodological basis of the study combines dialectical, analytical, and quantitative-economic approaches: analysis of financial statements for 2017–2024, comparison of revenue and expenditure dynamics, as well as multifactor regression modelling, which made it possible to assess the strength and direction of the influence of technological, marketing, logistics, and personnel resources on financial outcomes. The obtained results confirm a statistically significant positive effect of IT investments on company revenue and demonstrate that the development of digital infrastructure enhances managerial efficiency, operational flexibility, and long-term business resilience. The practical significance of the findings lies in defining the prioritization of technological investments as the foundation for financial stability and strategic development of e-commerce enterprises.

Keywords: IT investments, resilience, e-commerce, digital infrastructure, management, strategic development.



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Міжнародна ліцензія

Вступ

Електронна комерція (ЕК) є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, що характеризується високими темпами зростання, глобальним характером конкуренції та постійними технологічними трансформаціями. На цьому ринку локальні компанії здатні успішно конкурувати зі світовими гігантами, проте для цього вони мають забезпечити безперервність бізнес-процесів, гнучкість організаційних структур, масштабованість операцій і здатність швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів та технологічних трендах.

Попри багатокомпонентність бізнес-моделі ЕК (логістика, маркетинг, контент, операційні витрати, клієнтський сервіс тощо), визначальним елементом, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність, виступає цифрова (IT) інфраструктура підприємства. Саме вона формує основу для ефективного функціонування платформи, управління даними, захисту інформації, швидкої обробки транзакцій, автоматизації процесів, аналітики й прийняття управлінських рішень. IT-інфраструктура не є лише статтею витрат – це системоутворюючий фактор, який визначає продуктивність бізнесу, якість клієнтського досвіду та здатність підприємства зберігати резильєнтність у кризових умовах.

У наукових і практичних публікаціях витрати на IT часто розглядаються як допоміжні, що підлягають оптимізації, однак бракує емпіричних підтверджень того, що саме інвестиції в цифрову інфраструктуру виступають ключовим драйвером фінансової ефективності, зростання доходів та стійкості до зовнішніх викликів. Наявність такого розриву між теорією і практикою актуалізує потребу в кількісному дослідженні взаємозв'язку між структурою витрат підприємств електронної комерції та їх фінансовими результатами.

Проблематика оцінки впливу інвестицій у цифрові та інформаційні технології на фінансову результативність, стійкість і резильєнтність підприємств привертає значну увагу сучасних дослідників. Роботи з цього напрямку охоплюють різні аспекти – від організаційно-технологічного до ресурсного та правового.

Здреник та ін. (2024) зазначають, що цифрові технології трансформують бізнес-моделі через автоматизацію процесів, розвиток платформних екосистем і використання аналітики даних. Автори підкреслюють, що цифровізація не лише підвищує операційну ефективність, а й створює нові джерела доходу завдяки персоналізації сервісів і впровадженню інноваційних продуктів.

Кирильєва та ін. (2023) запропонували організаційну модель формування інформаційно-аналітичного сервісу для торговельних підприємств, спрямовану на підвищення швидкості та якості управлінських рішень, зниження невизначеності й посилення клієнтоорієнтованості.

Своєю чергою, Жуковська та Климанський (2024) дослідили цифрову трансформацію бізнес-процесів на підприємствах електронної

торгівлі, акцентуючи увагу на оцінці рівня цифрової зрілості й оптимізації управлінських процесів. Автори підкреслюють, що інтеграція штучного інтелекту та посилення глобальної взаємодії бізнес-процесів формують основу ефективного управління та підвищують конкурентоспроможність підприємств.

Guo (2024) у своєму дослідженні, заснованому на даних китайських компаній, доводить, що підприємства, розташовані в регіонах із розвиненішою цифровою інфраструктурою, демонструють вищу фінансову результативність, конкурентоспроможність і стійкість до кризових шоків. Цифровізація, за висновками автора, сприяє впровадженню інновацій, полегшує адаптацію бізнесу до змін та знижує фінансові обмеження.

Nose та Honda (2023), базуючись на аналізі понад 1.8 млн компаній із 53 країн світу, також підтверджують, що вищий рівень цифровізації на рівні підприємства забезпечує менше падіння продажів, прибутків і зайнятості під час економічних шоків. Дослідження підкреслює роль державної фіскальної політики у стимулюванні цифрової трансформації бізнесу як важливого чинника підвищення його резильєнтності.

Бай та Єлісєєв (2025) доводять, що цифровізація є ключовим чинником стійкості торговельних підприємств у кризових умовах, оскільки забезпечує адаптацію до зовнішніх змін і створює передумови для довгострокового розвитку.

Аналітичні звіти (*Digital & E-Commerce Trends & Predictions Report*, 2025) підтверджують ці висновки, наголошуючи, що цифровізація, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження інновацій є ключовими факторами конкурентоспроможності та резильєнтності компаній. Ці результати узгоджуються з академічними підходами, які розглядають інтеграцію IT-рішень у стратегічне управління як основу довгострокової стійкості.

Zhukovska et al. (2023) доповнюють дискурс, досліджуючи правові та економічні аспекти управління інтелектуальною власністю в цифрову епоху. Автори зазначають, що ефективний захист даних і ліцензійних прав є необхідною умовою монетизації цифрових продуктів та сталого розвитку цифрового бізнесу.

Згадані вище методологічні спостереження й експертно-аналітичні джерела узгоджуються у висновку, що IT-інвестиції та цифровізація підвищують адаптивність підприємств, сприяють появі нових джерел доходу і посилюють конкурентоспроможність, проте їх ефект є опосередкованим та залежить від організаційних змін, рівня цифрової зрілості, управлінських компетенцій і правового середовища. Отже, хоча науковий дискурс однотайно визнає стратегічну роль цифровізації у формуванні резильєнтності підприємств ЕК, все ще бракує емпіричних досліджень, здатних кількісно підтвердити цей вплив у прикладному вимірі. Саме на заповнення цієї прогалини спрямоване це дослідження.

Відтак, мета роботи – обґрунтувати стратегічну роль інвестицій у розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури підприємства електронної комерції на прикладі компанії *Allegro*, довівши їх визначальний вплив на конкурентоспроможність, фінансову результативність та довгострокову резильєнтність підприємства.

Для досягнення мети поставлено завдання:

- дослідити стратегічні кроки компанії *Allegro* та визначити їх взаємозв'язок із розвитком цифрових технологій, IT-компетенцій і підвищенням ефективності управління;
- проаналізувати динаміку доходів і структуру витрат *Allegro* за 2017–2024 рр., у тому числі витрати на IT, персонал, логістику та маркетинг;
- провести кореляційний і регресійний аналіз для визначення найвагоміших факторів, що впливають на фінансову результативність;
- сформулювати висновки щодо ролі розвитку IT-інфраструктури в забезпеченні адаптивності, стійкості та зростання підприємств ЕК.

Витрати на інформаційні технології сучасних підприємств охоплюють широкий комплекс елементів – від апаратного та програмного забезпечення до хмарних сервісів, ліцензій, кібербезпеки, кадрового забезпечення, автоматизації й аналітичних систем. У сукупності вони формують інформаційну інфраструктуру підприємства, яка визначає швидкість і якість управлінських рішень, точність обробки даних, узгодженість бізнес-процесів і рівень їх цифрової зрілості. Розвиток таких компонентів підсилює прозорість операцій, підвищує стійкість до технологічних ризиків, мінімізує втрати від інцидентів і забезпечує здатність компанії швидко відновлювати діяльність після збоїв або зовнішніх шоків.

Гіпотеза дослідження: інвестиції у розвиток інформаційно-технологічної (IT) інфраструктури підприємств електронної комерції є ключовим чинником їх фінансової результативності та резильєнтності. Підвищення обсягів і якості таких інвестицій посилює ефективність управління, покращує інформаційні процеси, сприяє масштабуванню бізнесу, зміцненню конкурентних переваг та здатності швидко відновлювати діяльність після кризових ситуацій.

Для перевірки гіпотези використано комбінований методологічний підхід: діалектичний метод – для розгляду розвитку підприємства e-комерції в динаміці, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів; індукція та дедукція – для узагальнення даних фінансової звітності *Allegro*; порівняння – для зіставлення динаміки доходів і витрат у часовому розрізі та виявлення відносного впливу окремих категорій на фінансові результати; економіко-статистичні методи – для кількісної оцінки темпів зростання доходів і витрат; економіко-математичне моделювання (регресійний аналіз) – для виявлення залежності між категоріями витрат та оцінки їх впливу на фінансову результативність підприємства.

Основна частина статті поділена на два логічні розділи. У першому розкрито організаційну структуру компанії *Allegro* та проаналізовано її тактичні й стратегічні рішення у сфері розвитку цифрової (IT) інфраструктури. Окрему увагу приділено управлінським ініціативам, спрямованим на посилення технологічної спроможності, інтеграцію інформаційних систем, розбудову логістичних і фінансових сервісів, а також їх впливу на фінансові результати та рівень резильєнтності підприємства. Сформовано узагальнюючу таблицю, у якій оцінено рівень складності впровадження ключових стратегічних рішень *Allegro* відносно розвитку її цифрової інфраструктури. У другому розділі здійснено економічний аналіз абсолютних і відносних показників діяльності *Allegro*, а також проведено багатофакторне лінійне регресійне моделювання для визначення сили впливу різних категорій витрат (IT, персонал, маркетинг, логістика тощо) на фінансові результати підприємства та оцінки їх статистичної значущості. У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено початкову гіпотезу про визначальну роль інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури як ключового чинника фінансової результативності та довгострокової резильєнтності підприємств електронної комерції. Також окреслено обмеження застосованої економетричної моделі та подано рекомендації щодо подальших напрямів наукових досліджень.

1. Аналітичний огляд стратегічних ініціатив та інформаційно-технологічного розвитку компанії *Allegro*

Для аналізу впливу IT-інвестицій на фінансову результативність та стійкість підприємства обрано компанію *Allegro* – одного з лідерів електронної комерції Центральної та Східної Європи. Такий вибір зумовлений кількома чинниками. *По-перше*, польський ринок за структурою та динамікою розвитку близький до українського, а бізнес-модель *Allegro* має подібність до діяльності компанії *Rozetka*, що забезпечує релевантність порівнянь. *По-друге*, відкритість фінансової звітності *Allegro* дозволяє простежити її еволюцію впродовж 2017–2024 рр. і зіставити стратегічні рішення з їхнім фінансовим ефектом.

Allegro поєднує функції класичного інтернет-магазину, маркетплейсу для зовнішніх продавців та фінансово-логістичної екосистеми. До структури компанії також входять сервіси продажу квитків, страхування, C2C-платформа та фінансовий інструмент *Allegro Pay*, що надає можливості розстрочки та відкладених платежів.

Переломним моментом розвитку став 2017 р., коли *Allegro* була придбана консорціумом інвесторів за понад 3.2 млрд дол. США. Зміна власників започаткувала масштабну цифрову трансформацію. Компанія суттєво збільшила штат, модернізувала IT-інфраструктуру та впровадила мікросервісну архітектуру, що забезпечило вищу масштабованість, стійкість і швидкість розробки. Це рішення потребувало значних інвестицій, але створило основу для подальшої диверсифікації сервісів і технологічного зростання.

Отже, вже на початку нового етапу розвитку *Allegro* зробила стратегічний акцент на розвитку цифрової інфраструктури як ключового чинника ефективності, резильєнтності та здатності до масштабування, що надалі забезпечило її лідерство на ринку електронної комерції (*Allegro – MidEuropa*, 2025, July 14).

У 2018 р. *Allegro* запустила програму лояльності *Allegro Smart!*, що надавала клієнтам безкоштовну доставку та повернення товарів за щорічною підпискою. Хоча концепція була запозичена з *Amazon Prime*, її адаптація до польського ринку стала проривною завдяки поєднанню доступної ціни, зручності та технологічної інтеграції з логістикою. Впровадження програми потребувало інтеграції модулів підписок і компенсації витрат на доставку, що тимчасово зменшило маржинальність, однак забезпечило значний стратегічний ефект: користувачі *Smart!* здійснювали у 2.5 рази більше замовлень і витрачали на 55% більше коштів. Уже в перший рік кількість передплатників перевищила 2.1 млн осіб (17% усієї аудиторії платформи) (*Allegro – MidEuropa*, 2025, July 14).

Того ж року компанія придбала сервіс *eBilet.pl*, розширивши діяльність на сферу продажу квитків та зменшивши залежність від товарної комерції (*Allegro*, n. d.). Обидві ініціативи мали помірний рівень складності реалізації, оскільки спиралися на вже створену мікросервісну архітектуру *Allegro*, що дало змогу швидко інтегрувати нові модулі без суттєвих IT-інвестицій.

2019 рік не став періодом радикальних інновацій, проте *Allegro* зосередилася на послідовному вдосконаленні наявних технологічних рішень. Основні інвестиції були спрямовані на оптимізацію пошуку, аналітику даних та покращення користувацького інтерфейсу. Ключовим технічним досягненням стало впровадження єдиного перегляду товару (*Single Product View*), що уніфікувало асортимент і підвищило частоту транзакцій та середній чек (*Allegro – MidEuropa*, 2025).

Крім того, компанія запустила платформу *Allegro Lokalnie* для безпечного продажу вживаних товарів, розширивши бізнес-модель у напрямі C2C-торгівлі. Реалізація цього проєкту мала середній рівень технічної складності, адже спиралася на вже створену мікросервісну архітектуру, яка забезпечила просту інтеграцію нових функцій і високу гнучкість системи (*Allegro Press Office*, n. d.).

2020 рік став переломним у розвитку *Allegro*. Компанія вийшла на ринок фінансових технологій, запустивши сервіс *Allegro Pay*, створений на базі стартапу *FinAi*. Реалізація цього рішення потребувала високих стандартів безпеки, стабільності та точності, що притаманні *fintech*-продуктам, а також значних інвестицій у розробку й інфраструктуру. Попри високу технологічну складність, ефект виявився стратегічним: *Allegro* інтегрувалася з банківським сектором, отримала можливість надання розстрочених платежів, зменшила витрати на транзакційні комісії й створила нове джерело доходу у вигляді процентів від позик (*Allegro – MidEuropa*, 2025; *Financial Results*, n. d.).

Того ж року компанія провела IPO на Варшавській фондовій біржі, залучивши близько 2.3 млрд дол. США. Це стало найбільшим розміщенням в історії Польщі та забезпечило фінансову базу для масштабування технологічних рішень у наступні роки (*Allegro.eu*, 2020).

2021 рік для *Allegro* був періодом активної диверсифікації та технологічного посилення. Компанія запустила платформу *Allegro Biznes*, орієнтовану на корпоративних клієнтів і підприємців. Вона забезпечила можливість закупівель зі знижками, відтермінованих платежів і автоматичного виставлення рахунків, що відкрило *Allegro* сегмент B2B-торгівлі та дозволило швидко наростити обсяги продажів (*Allegro Press Office, n. d.*).

Паралельно реалізовано комплексну логістичну трансформацію – запуск сервісу *One Fulfillment by Allegro*, який інтегрував складські, пакувальні та доставкові процеси. Це рішення мало високий рівень IT-складності, оскільки потребувало синхронізації логістичних модулів із торговельною платформою, однак дало подвійний ефект: скорочення часу доставки та формування нового джерела доходів через комісії (*Allegro Marketplace 2025 – How it works: Key seller benefits*, 2025).

Для посилення логістичних можливостей *Allegro* придбала компанії *X-Press Couriers* і *Opennet*, що дало змогу інтегрувати програмні рішення "останньої милі" у власну систему та зменшити залежність від зовнішніх перевізників (*Allegro – MidEuropa*, 2025).

Попри вихід *Amazon Prime* на польський ринок, *Allegro* завдяки вже розвиненій *Smart!*-екосистемі та локальній експертизі зберегла лідерство. Кількість активних покупців у Польщі перевищила 13 млн осіб, а виручка зросла на 35%, що підтвердило ефективність обраної стратегії.

2022 рік для *Allegro* – період масштабних інвестицій, пов'язаних із міжнародною експансією. Компанія придбала чеського онлайн-ритейлера *Mall Group* та логістичну компанію *WE|DO*, що забезпечило вихід на ринки Чехії, Словаччини, Угорщини, Словенії та Хорватії. Вартість угоди перевищила 880 млн євро, а потенційна клієнтська база зросла до 70 млн осіб (*Reuters*, 2021, November 5).

Стратегічна мета полягала у створенні єдиної інтегрованої платформи, де товар, розміщений один раз, стає доступним покупцям у всіх країнах присутності. Це рішення дозволило *Allegro* розширити асортимент, залучити нових продавців малого і середнього бізнесу та збільшити частку міжнародного ринку.

Проект мав дуже високий рівень технічної складності: потребував об'єднання баз даних, локалізації контенту, впровадження мультивалютності, дотримання національних регуляцій та посилення кібербезпеки. Значні ресурси також спрямовувалися на маркетинг, контент і логістику, що суттєво підвищило операційні витрати (*Reuters*, 2021, November 5; *Allegro Press Office, n. d.*). Паралельно *Allegro* продовжувала розвиток власної логістичної інфраструктури: мережі поштоматів *One Box by Allegro* та автоматизованих розподільчих центрів, зокрема комплексу поблизу Варшави, здатного обробляти сотні тисяч відправлень

на добу. Попри тимчасове скорочення прибутку через інвестиційні витрати, компанія зберегла маржинальність близько 45% на внутрішньому ринку, що підтвердило ефективність її довгострокової стратегії (*Financial Results, n. d.*).

2023–2024 роки стали для *Allegro* періодом завершення інтеграції та масштабування міжнародних проєктів. Компанія офіційно запустила маркетплейс під власним брендом у Чехії, Словаччині та Угорщині, забезпечивши інтеграцію локальних логістичних і платіжних систем, а також розгортання регіональних служб підтримки (*Reuters, 2025, March 13*). На тлі зростання конкуренції з боку глобальних гравців компанія оновила маркетингову стратегію, зробивши акцент на локальних європейських продавцях, гарантованій якості товарів і швидкій доставці. У межах цієї політики з асортименту було вилючено близько 1.5% товарів, що не відповідали стандартам, без втрати загального обсягу продажів (*CNA, 2025*).

Період 2023–2024 рр. характеризується системним доопрацюванням наявних активів і підвищенням ефективності управління. *Allegro* зберегла 38.8% частки польського ринку, а міжнародний сегмент зріс на 82%, досягнувши понад 5.7 млн активних клієнтів. Водночас компанія модернізувала програму *Allegro Smart!*, запровадивши гейміфікаційні сервіси *Smart! Challenges* і *Smart! Coins*, спрямовані на підвищення залученості та лояльності користувачів. Це уможливило не лише стимулювати попит, а й збалансувати сезонні коливання продажів. Розширення охопило й логістичну сферу: мережу поштоматів *One Box by Allegro* почали розгортати за межами Польщі, зокрема в Чехії, що свідчить про послідовну інтеграцію логістичних сервісів у міжнародну екосистему компанії.

Узагальнюючи стратегічні кроки *Allegro* за 2017–2024 рр., можна стверджувати, що їх реалізація мала логічно послідовний характер і поєднувала короткострокову операційну ефективність із довгостроковими стратегічними вигодами. Кожна ініціатива спиралася на попередні інвестиції в IT-інфраструктуру, без яких масштабування, інтеграція та міжнародна експансія були б неможливими. Це підтверджує високий рівень технологічної зрілості та управлінської адаптивності *Allegro*, що забезпечили її фінансову стабільність і резильєнтність у мінливому ринковому середовищі.

Для узагальнення проведеного аналізу систематизовано стратегічні ініціативи *Allegro* за 2017–2024 рр. та здійснено оцінку рівня їх технологічної складності з позиції розвитку інформаційних технологій. Така систематизація дозволяє зіставити масштаби управлінських рішень із рівнем технологічних викликів і визначити їхній внесок у підвищення організаційної стійкості та резильєнтності підприємства. З цією метою сформовано *табл. 1*, у якій відображено ключові ініціативи *Allegro*, рівень технологічної складності їх імплементації та характер отриманого ефекту.

Критерії оцінки складності впровадження:

низький рівень – мінімальні зміни або доопрацювання ІТ-інфраструктури; використання вже наявних технічних можливостей; відсутність потреби у значних інвестиціях;

середній рівень – необхідність інтеграції нових модулів, удосконалення існуючих систем чи помірних інвестицій; впровадження базується на вже створеній інфраструктурі;

високий рівень – суттєве доопрацювання архітектури, розробка нових платформ, підвищені вимоги до безпеки та масштабованості, потреба у значних інвестиціях;

дуже високий рівень – радикальні зміни в архітектурі та інформаційних системах, складні інтеграції із зовнішніми ринками та технологіями; потреба у значних фінансових та людських ресурсах.

Таблиця 1

Оцінка рівня складності імплементації стратегічних рішень *Allegro*

Рік	Ініціатива	Рівень складності (ІЗ)	Ефект
2017	Імплементація мікросервісної архітектури	<i>Високий</i> . Значна перебудова архітектури, інтеграція сервісів, забезпечення масштабованості та відмовостійкості	Гнучкість розробки, системна масштабованість і відмовостійкість
2018	Запуск програми лояльності <i>Allegro Smart!</i> (підписка)	<i>Середній</i> . Інтеграція модуля підписок та логістичних знижок на базі існуючої архітектури	Зростання частоти покупок; збільшення середнього чеку
	Придбання та інтеграція з <i>eBilet.pl</i> (квитки)	<i>Середній</i> . Інтеграція зовнішньої платформи на базі існуючих <i>API</i> та користувацької інфраструктури	Диверсифікація доходів; новий вертикальний ринок; крос-продажі
2019	Удосконалення <i>SEO</i> , аналітичних інструментів, <i>UX</i> (імплементація <i>Single Product View</i>)	<i>Середній</i> . Вимагає оптимізації баз даних, інтеграції пошукових алгоритмів та <i>front-end</i> розробки	Підвищення конверсії та середнього чеку; уніфікація каталогу
	Запуск <i>Allegro Lokalnie</i> (C2C)	<i>Середній</i> . Імплементація нових функцій до існуючої платформи, інтеграція з безпековими модулями	Розширення аудиторії; утилізація наявної інфраструктури; зростання транзакційності
2020	Запуск <i>Allegro Pay</i> (на базі <i>FinAi</i>)	<i>Дуже високий</i> . Інтеграція фінтех-рішень, забезпечення безпеки, відповідність банківським стандартам	Нове джерело доходів; менші платіжні комісії; вищий конверсійний коефіцієнт
2021	Запуск <i>Allegro Biznes</i> (B2B)	<i>Середній</i> . Інтеграція бізнес-функціоналу (рахунки, відтермінування, спеціальні пропозиції) у вже існуючу систему	Вхід у сегмент закупівель; відтермінування платежів, рахунки; вихід у B2B-сегмент
	<i>One Fulfillment by Allegro</i> (3PL для продавців)	<i>Високий</i> . Інтеграція логістичних процесів із платформою, нові модулі управління складом і доставкою	Швидша доставка; комісійні доходи; контроль якості виконання
	Придбання <i>Press Couriers</i> та <i>Opennet</i> (ПО "останньої милі")	<i>Високий</i> . Інтеграція зовнішніх технологій та ІТ-команд, налаштування процесів доставки	Імплементація критичних компетенцій "останньої милі"; зниження залежності від логістичних підрядників
	Запуск мережі поштоматів <i>One Box</i>	<i>Високий</i> . Впровадження апаратно-програмної системи, інтеграція з логістичною мережею та платежами	Контроль "останньої милі"; нижчі витрати на доставку; стабільні <i>SLA</i> , екологічний ефект
2022–2024	Придбання <i>Mall Group</i> та <i>WE DO</i> (експансія)	<i>Дуже високий</i> . Інтеграція баз даних, мультивалюта, локалізація, комплаєнс та кібербезпека	Збільшення аудиторії (+70 млн); нові можливості масштабування; збільшення привабливості для мерчантів
	Гейміфікація: <i>Smart! Challenges/Coins</i>	<i>Низький</i> . Інтеграція модулів гейміфікації у вже наявну архітектуру	Утримання передплатників; згладжування сезонності

Джерело: складено автором за *Allegro – MidEuropa* (2025); *Allegro Press Office* (n. d.); *Financial Results* (n. d.); *Reuters* (2021, November 5).

Узагальнені результати свідчать, що реалізація більшості стратегічних ініціатив *Allegro* ґрунтувалася на послідовному розвитку технологічних рішень та цифрових систем, які стали ключовою передумовою масштабування бізнес-моделі. Високий і дуже високий рівень складності окремих проєктів (зокрема запуску *Allegro Pay* та міжнародної експансії) підтверджує стратегічний характер інвестицій у сферу інформаційних технологій та їх визначальний вплив на формування технологічної зрілості підприємства. Натомість ініціативи із середнім або низьким рівнем складності переважно мали тактичний характер, забезпечуючи короткостроковий ефект у вигляді зростання продажів або підвищення клієнтської лояльності. Отже, наведена таблиця демонструє взаємозв'язок між рівнем технологічної складності управлінських рішень і їхнім внеском у зміцнення резильєнтності підприємства електронної комерції.

2. Аналіз фінансових показників компанії *Allegro*

2.1. Абсолютні та відносні фінансові показники

Для аналізу взаємозв'язку між фінансовою результативністю та резильєнтністю компанії *Allegro* доцільно здійснити комплексне дослідження її фінансових показників. На початковому етапі слід розглянути абсолютні значення доходів і категорій витрат, порівняти їх із реалізованими стратегічними кроками та перевірити наявність кореляції між управлінськими рішеннями і фінансовими результатами. Це дозволить підтвердити або спростувати ефективність обраної стратегії на основі даних фінансової звітності, узагальнених у табл. 2. При цьому варто наголосити, що всі показники наведено у мільйонах злотих – національній валюті Польщі, де функціонує досліджувана компанія.

Таблиця 2

Фінансові показники *Allegro* за 2017–2024 рр., млн злотих

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Операційний дохід	1 662.70	1 978.00	2 592.30	3 997.80	5 352.90	9 004.90	10 185.30	10 821.20
Виручка з торговельного майданчика	1 266.40	1 609.00	2 099.70	3 231.00	4 319.20	5 340.80	6 327.50	7 537.60
Рекламні доходи	118.20	161.50	207.10	337.80	477.10	612.30	833.40	1 088.30
Доходи з сервісу порівняння цін	102.60	123.70	145.80	190.00	180.60	193.80	207.90	235.30
Роздрібна виручка	149.10	62.80	115.20	216.60	333.80	2 694.70	2 598.80	1 669.50
Доходи від логістичних послуг	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87.20	140.50	233.60
Інші доходи	26.40	21.10	24.50	22.40	42.10	76.10	77.20	56.90
Інші операційні доходи	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65.20	118.70
Операційні витрати	1 018.30	880.00	1 266.90	2 411.00	3 359.10	7 004.40	7 836.50	8 108.90
Витрати на обробку платежів	124.00	129.50	133.70	152.90	142.60	154.80	159.60	164.50
Собівартість проданих товарів	131.50	57.00	120.40	222.70	341.10	2 408.00	2 322.10	1 512.50

Закінчення табл. 2

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на доставку	0.00	49.60	268.50	692.50	1 246.20	1 773.40	2 307.60	2 835.00
Витрати на маркетинг	170.00	280.30	306.90	564.70	661.60	971.10	1 231.70	1 610.50
Чисті витрати на персонал	200.30	243.30	294.40	490.10	555.20	1 015.80	1 169.50	1 237.20
Витрати на ІТ	29.80	35.20	39.90	61.40	100.90	173.70	201.90	225.10
Інші витрати	65.00	66.50	79.30	125.80	195.00	437.30	396.30	509.50
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	10.20	18.00	22.40	39.40	66.70	67.00	47.70	14.60
Транзакційні витрати	287.70	0.70	1.40	61.60	49.80	3.20	0.00	0.00
Амортизація	382.7	421.7	439.3	463.8	520.8	3 182.7	1 624.0	1 044.0

Джерело: складено на основі *Financial Results (n. d.)*.

Абсолютні показники операційного доходу *Allegro* засвідчують системне зростання обсягів продажів упродовж досліджуваного періоду. Особливо помітний стрибок спостерігається у 2022 р., коли операційний дохід зріс майже на 4 млрд злотих. Якщо розглядати джерела формування доходів, то в 2017–2023 рр. переважала виручка з торговельного майданчика, тоді як інші категорії залишалися несуттєвими. Водночас саме у 2022 р. відбувся суттєвий приріст роздрібної виручки, що корелює з експансією *Allegro* на нові ринки та реалізацією власних товарів. Крім того, у цьому ж році компанія почала отримувати дохід від логістичних послуг, що пояснюється придбанням європейського перевізника *WE|DO*.

Динаміка витрат загалом відповідає зростанню продажів: собівартість реалізованих товарів та витрати на доставку змінюються пропорційно до обсягів виручки. Особливої уваги заслуговують витрати на обробку платежів, частка яких у структурі загальних витрат системно скорочується – з 3.7% у 2017 р. до 1.8% у 2024 р. Це є довгостроковим ефектом від запровадження власної платіжної системи *Allegro Pay*, яка дозволила зменшити залежність від зовнішніх фінансових операторів і зберігати значні кошти. Отже, рішення щодо впровадження *Allegro Pay* можна вважати стратегічно успішним та економічно обґрунтованим.

Інвестиції в інформаційні технології, які становлять основний предмет дослідження, залишаються відносно невисокими у структурі загальних витрат (1.7–2.5% у 2022–2024 рр.), проте їх динаміка свідчить про прямий зв'язок із реалізацією складних ІТ-проектів. Зокрема, у 2019–2020 рр. спостерігається приріст у понад 20 млн злотих у зв'язку з розробкою та запуском *Allegro Pay*, а у 2022 р. витрати зросли більш ніж на 70 млн злотих через інтеграцію технологій у процесі міжнародної експансії. Враховуючи низьку частку цього показника, можна припустити, що частина витрат на ІТ-інфраструктуру імпліцитно включається до інших статей – маркетингу, логістики або маркетингу. Це пояснюється високим рівнем цифровізації операцій *Allegro* та широким спектром цифрових сервісів (*Allegro Pay*, програми лояльності, інтегровані логістичні рішення тощо).

Загальна структура витрат компанії залишається відносно збалансованою, окрім аномального зростання у 2022–2023 рр., зумовленого фінансовими наслідками масштабного придбання групи *Mall Group*. Це супроводжувалося збільшенням витрат на персонал, активними маркетинговими кампаніями та суттєвим зростанням витрат на амортизацію (у 5.3 раза порівняно з попереднім роком) унаслідок знецінення активів (*impairment*).

Для більш наочного аналізу варто порівняти динаміку доходів, операційних витрат та витрат на інформаційні технології за 2017–2024 рр. В табл. 3 перелічено розраховані відносні показники приросту доходів та витрат.

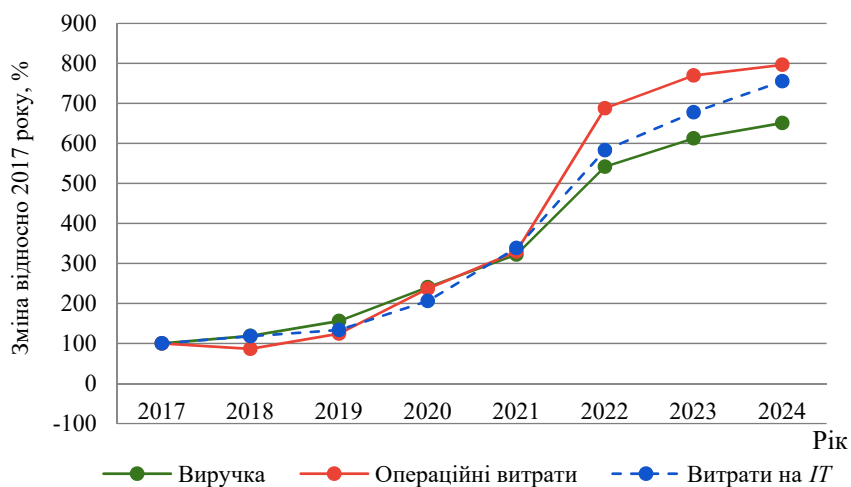
Таблиця 3

Динаміка приросту виручки, операційних витрат та витрат на інформаційні технології, %

Виручка/витрати	2017–2018	2018–2019	2019–2020	2020–2021	2021–2022	2022–2023	2023–2024
Приріст виручки	18.96	31.06	54.22	33.90	68.22	13.11	6.24
Приріст витрат	–13.58	43.97	90.31	39.32	108.52	11.88	3.48
Приріст витрат на ІТ	18.12	13.35	53.88	64.33	72.15	16.23	11.49

Джерело: розраховано автором на основі *Financial Results* (n. d.).

Для забезпечення більшої аналітичної наочності доцільно здійснити порівняльний аналіз динаміки доходів, операційних витрат та витрат на інформаційні технології підприємства за 2017–2024 рр. На рисунку представлено графік відносних змін ключових показників (коефіцієнтів приросту), де 2017 рік прийнято за базовий. Застосування такого підходу дає змогу порівняти темпи зростання виручки та витрат незалежно від їх абсолютних значень, акцентуючи увагу на відносних тенденціях розвитку.



Динаміка зміни виручки, операційних витрат та витрат на ІТ Allegro у 2017–2024 рр.

Джерело: складено автором за *Financial Results* (n. d.).

Як свідчать результати аналізу, найвищі темпи зростання спостерігаються за показником операційних витрат, динаміка яких істотно перевищує темпи приросту виручки. Водночас інвестиції в інформаційні технології демонструють стабільне та поступове збільшення, що вказує на системний характер інвестування в розвиток цифрової інфраструктури підприємства. Особливо слід зазначити, що найбільш інтенсивне зростання цих витрат відбувалося в періоди реалізації ініціатив, які характеризувалися високим або дуже високим рівнем складності з точки зору інформаційного забезпечення.

2.2. Регресійний аналіз фінансових показників.

Для перевірки гіпотези щодо наявності тісного взаємозв'язку між фінансовою ефективністю підприємства ЕК та ефективністю управління його інформаційним забезпеченням застосовано інструментарій, що дозволяє кількісно оцінити силу та характер впливу різних чинників на фінансові результати діяльності. У цьому контексті багатофакторний регресійний аналіз є обґрунтованим методом, оскільки дає змогу визначити залежність між окремими категоріями витрат і доходом, оцінити результативність інвестицій у ключові напрями діяльності та виокремити найбільш значущі фактори, що формують дохідну частину компанії.

З метою кількісного вимірювання сили та напряму впливу різних категорій витрат на фінансові результати підприємства ЕК доцільно застосувати метод найменших квадратів (МНК), який забезпечує отримання статистично обґрунтованих оцінок параметрів регресійної моделі. Загальний вигляд багатофакторної лінійної регресійної моделі, оціненої методом найменших квадратів, подано у формулі (1):

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^p \beta_j x_{ij} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

де y_i – залежна змінна (у цьому дослідженні – виручка);

x_{ij} – незалежні змінні (категорії витрат);

β_0 – вільний член рівняння;

β_j – коефіцієнт регресії, що відображає силу впливу фактора (категорії витрат);

ε_i – випадкова похибка, що враховує невраховані фактори.

На основі обраного методу лінійної регресії – методу найменших квадратів – побудовано багатофакторну регресійну модель, яка описує вплив основних категорій витрат на дохід підприємства електронної комерції (2):

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + \beta_5 X_{5t} + \beta_6 X_{6t} + \beta_7 X_{7t} + \beta_8 X_{8t} + \beta_9 X_{9t} + \varepsilon_t, \quad (2)$$

де: Y_t – дохід підприємства у періоді t ;

$X_{1t} - X_{9t}$ – значення категорій витрат у періоді t ;

β_0 – базовий рівень доходу (вільний член рівняння);

$\beta_1 - \beta_9$ – коефіцієнти впливу відповідних категорій витрат;

ε_t – випадкова похибка.

Для забезпечення статистичної надійності оцінок та підвищення точності результатів регресійного аналізу використано розширену часову вибірку даних – поквартальні показники за період з I кв. 2019 р. по I кв. 2025 р. (*Financial Results, n. d.*). Такий підхід зумовлений необхідністю збільшення кількості спостережень, що забезпечує статистичну достовірність оцінок і надійність перевірки гіпотези в межах методу найменших квадратів. Застосування поквартальних даних дало змогу врахувати короткострокові коливання у витратах та доходах, відобразити оперативну реакцію підприємства на зміни ринку й управлінські рішення, а також точніше оцінити еластичність доходів за окремими категоріями витрат.

Для обчислення параметрів регресійної моделі, а також визначення впливу та статистичної значущості факторів застосовано вбудовану функцію "`=LINEST()`" у середовищі *Google Sheets*, яка реалізує метод найменших квадратів. Її загальний синтаксис має вигляд (3):

$$=LINEST(known_y's; known_x's; TRUE; TRUE), \quad (3)$$

де: *known_y's* – діапазон значень залежної змінної (виручки);

known_x's – діапазон значень незалежних змінних (витрат) за досліджуваній період;

перший параметр *TRUE* означає, що розраховується також константа (*intercept*);

другий параметр *TRUE* вказує на необхідність повернення додаткової статистики, включно з коефіцієнтом детермінації (R^2).

Використання цього підходу є цілком обґрунтованим, оскільки вбудована функція забезпечує високу точність і відтворюваність розрахунків, не потребує додаткового програмного забезпечення та дозволяє зосередитися на інтерпретації результатів, що є ключовим етапом цього дослідження.

У результаті розрахунків отримано коефіцієнти регресії $\beta_1 - \beta_9$, які відображають граничний вплив кожної незалежної змінної (категорії витрат) на залежну змінну – дохід підприємства. Величина коефіцієнта показує, наскільки змінюється дохід при збільшенні відповідної категорії витрат на одну одиницю, за умови сталості інших факторів. Знак коефіцієнта (позитивний або негативний) вказує на напрям впливу – стимулюючий або стримуючий.

Для кожного коефіцієнта β у процесі оцінювання визначається стандартна похибка (*SE*), що характеризує точність його оцінки: менше значення *SE* свідчить про нижчу варіацію та, відповідно, вищу надійність оцінки і стабільність моделі. На основі співвідношення коефіцієнта до його стандартної похибки обчислюється рівень статистичної значущості (*p*), який відображає ймовірність того, що вплив фактора є випадковим.

Отже, фінальний вигляд багатофакторної регресійної моделі для оцінки впливу інвестицій в інформаційну інфраструктуру та інші категорії витрат на дохід підприємства має вигляд (4):

$$Y_t = -139.42 + 15.24X_{1t} + 12.46X_{2t} + 1.26X_{3t} + 1.07X_{4t} + 0.88X_{5t} + 0.65X_{6t} + 0.23X_{7t} - 0.05X_{8t} - 0.37X_{9t} + \varepsilon_t, \quad (4)$$

де: Y_t – дохід підприємства в періоді t ;

$X_{1t} - X_{9t}$ – значення категорій витрат у періоді t ;

β_0 – -139.42 – константа моделі;

$\beta_1 - \beta_9$ – коефіцієнти впливу відповідних категорій витрат;

ε_t – випадкова похибка.

Отримані статистичні показники підтверджують високу якість апроксимації моделі:

коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0.999$) свідчить, що 99.9% варіації доходу підприємства пояснюється змінами в незалежних змінних (витрати). Модель має надзвичайно високу точність апроксимації, а залишкові коливання доходу є мінімальними;

скоригований коефіцієнт детермінації ($Adjusted R^2 = 0.998$). Навіть після врахування кількості факторів модель зберігає високу пояснювальну здатність, що підтверджує її стабільність і статистичну обґрунтованість;

F-статистика ($F = 1215.0$; $p < 0.001$) свідчить, що сукупний вплив усіх незалежних змінних на дохід є статистично значущим;

рівень статистичної значущості моделі ($p(F) < 0.001$) демонструє, що ймовірність випадкового отримання такого результату становить менше ніж 0.1%. Це підтверджує надійність моделі та правильність добору факторів;

стандартна похибка регресії ($S_e = 40.5$) демонструє, що середнє відхилення прогнозованих значень доходу від фактичних становить близько 40.5 млн злотих. Враховуючи масштаби діяльності підприємства, цю похибку можна вважати допустимою.

Оцінені коефіцієнти, статистична значущість факторів у моделі впливу витрат на дохід підприємства електронної комерції та коротка інтерпретація подані в *табл. 4*.

Таблиця 4

Оцінені коефіцієнти та статистична значущість категорій витрат на дохід підприємства електронної комерції

Категорія витрат	Коефіцієнт впливу (β)	Стандартна похибка (SE)	Рівень значущості (p)	Інтерпретація
Витрати на обробку платежів	15.24	4.49	0.004	Найсильніший позитивний і значущий вплив; збільшення платежів прямо корелює зі зростанням доходу
Витрати на ІТ	12.46	5.47	0.038	Значущий позитивний вплив; підтверджує роль ІТ-інвестицій у підвищенні доходу та резильєнтності

Закінчення табл. 4

Категорія витрат	Коефіцієнт впливу (β)	Стандартна похибка (SE)	Рівень значущості (p)	Інтерпретація
Витрати на доставку	1.26	0.26	< 0.001	Статистично значущий ефект; розвиток логістики сприяє збільшенню виручки
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	1.07	1.96	0.595	Незначущий вплив; пов'язаний із переоцінкою активів, а не з операційним доходом
Собівартість проданих товарів	0.88	0.07	< 0.001	Значущий позитивний зв'язок; вищі обсяги продажу супроводжують більші витрати
Витрати на маркетингові послуги	0.65	0.31	0.056	Позитивний граничний ефект; вплив проявляється із затримкою
Інші чисті витрати	0.23	0.77	0.765	Незначущий вплив; адміністративні витрати мають опосередкований ефект
Чисті витрати на персонал	-0.05	0.60	0.932	Незначущий короткостроковий вплив; важливий у довгостроковій перспективі
Транзакційні витрати	-0.37	0.81	0.655	Незначущий вплив; пов'язаний із масштабом операцій

Джерело: розраховано автором за *Financial Results* (n. d.).

За результатами регресійного аналізу, проведеного методом найменших квадратів, визначено ступінь впливу різних категорій витрат на рівень доходу підприємства електронної комерції. Отримані коефіцієнти β свідчать про силу та напрям впливу кожного чинника, тоді як рівні значущості (p) вказують на надійність цих оцінок. Витрати розташовано у порядку зменшення їх впливу на залежну змінну – дохід.

Витрати на обробку платежів мають найсильніший позитивний і статистично значущий вплив на дохід підприємства ($\beta = 15.24$; $p = 0.004$). Збільшення витрат на платіжні комісії на 1 млн злотих приводить до підвищення доходу в середньому на 15.24 млн злотих. Це свідчить, що зростання кількості транзакцій і обсягів електронних платежів безпосередньо відображає збільшення обсягу продажів. Витрати цього типу характеризують інтенсивність комерційної діяльності та є показником фінансової активності платформи. Отже, розвиток платіжної інфраструктури є одним із ключових чинників фінансової резильєнтності підприємства, що і демонструє *Allegro*, запустивши *Allegro Pay*, що забезпечує стабільність грошових потоків і безперервність клієнтських операцій.

Витрати на IT також мають значний позитивний і статистично достовірний вплив на дохід ($\beta = 12.46$; $p = 0.038$). Збільшення IT-інвестицій на 1 млн злотих супроводжується зростанням доходу приблизно на 12.46 млн злотих. Це свідчить про ключову роль цифрової інфраструктури в підвищенні операційної ефективності, автоматизації процесів, захисті даних і розвитку аналітичних систем. Такий результат підтверджує, що інвестиції в IT-технології сприяють підвищенню швидкості обробки замовлень, автоматизації процесів, захисту даних і

розширенню аналітичних можливостей. Висока значущість цього чинника підтверджує, що інформаційно-технологічна стійкість є центральною складовою загальної резильєнтності підприємства.

Витрати на доставку мають позитивний і статистично значущий вплив на дохід ($\beta = 1.26$; $p < 0.001$). Підвищення логістичних витрат на 1 млн злотих супроводжується зростанням доходу на 1.26 млн злотих. Це означає, що ефективна система доставки, швидкість і надійність виконання замовлень є важливими конкурентними перевагами. Розвиток логістичних процесів не лише підвищує задоволеність клієнтів, а й забезпечує гнучкість і безперервність функціонування бізнесу, що є критично важливим для підтримання операційної резильєнтності підприємства.

Чисті збитки від знецінення фінансових активів мають позитивний, але статистично незначущий вплив ($\beta = 1.07$; $p = 0.595$). Це означає, що зміни в показнику знецінення активів не впливають на операційний дохід, адже вони можуть відображати коливання вартості фінансових інструментів, а не результати господарської діяльності.

Собівартість проданих товарів має позитивний, але порівняно помірний вплив ($\beta = 0.88$; $p < 0.001$). Збільшення собівартості на 1 млн злотих приводить до підвищення доходу на 0.88 млн злотих, що свідчить про менше ніж пропорційну залежність. Це пояснюється структурою доходів компанії: основна частка формується не за рахунок власного продажу товарів, а через комісійний дохід маркетплейсу. Отже, собівартість відображає не прямий драйвер прибутку, а обсяг загальної торгової активності на платформі.

Витрати на маркетингові послуги мають позитивний, але лише гранично значущий вплив ($\beta = 0.65$; $p = 0.056$). Це свідчить, що ефект маркетингових інвестицій проявляється із затримкою в часі – через підвищення впізнаваності бренду, довіри користувачів і зростання клієнтської бази. Таким чином, маркетингова активність робить внесок у довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Інші чисті витрати не мають статистично підтвердженого впливу на дохід ($\beta = 0.23$; $p = 0.765$). Вони охоплюють різноманітні адміністративні та допоміжні витрати, які не формують безпосереднього економічного результату. Їхня роль полягає радше в забезпеченні внутрішньої стабільності функціонування підприємства, ніж у безпосередньому впливі на фінансові результати.

Чисті витрати на персонал мають від’ємний, але незначущий вплив ($\beta = -0.05$; $p = 0.932$). Це означає, що короткострокові зміни у витратах на оплату праці не мають прямого зв’язку з динамікою доходів. Однак у довгостроковій перспективі інвестиції в персонал формують організаційну компетентність, культуру управління та здатність до адаптації. Отже, кадрова складова є важливою для підтримання резильєнтності підприємства, навіть якщо її короткостроковий ефект статистично не зафіксовано.

Транзакційні витрати демонструють найменший і статистично незначущий вплив ($\beta = -0.37$; $p = 0.655$). Вони мають допоміжний характер, відображаючи масштаб операцій, але не визначають безпосередньо фінансовий результат.

Висновки

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети – обґрунтовано ключові чинники формування фінансової результативності та резильєнтності підприємства електронної комерції, серед яких провідну роль відіграють розвиток платіжної, інформаційно-технологічної та логістичної інфраструктур.

На основі аналізу діяльності *Allegro* за 2017–2024 рр. доведено, що стабільне зростання доходів компанії забезпечується поєднанням технологічної зрілості, ефективного управління транзакційними процесами та високого рівня операційної координації.

Отримані результати емпірично підтвердили висунуту гіпотезу дослідження про те, що інвестиції у розвиток інформаційно-технологічної (IT) інфраструктури є ключовим чинником фінансової результативності та резильєнтності підприємств електронної комерції. Проведене багатофакторне регресійне моделювання показало статистично значущий позитивний вплив IT-інвестицій на дохід, а також продемонструвало, що зростання обсягів і якості таких інвестицій підвищує ефективність управління, операційну гнучкість і конкурентоспроможність компаній.

Найвагоміший вплив на дохід мають *витрати на обробку платежів*, що відображають масштаб транзакційної активності та стабільність грошових потоків. *Інвестиції в IT* посідають друге місце за силою впливу серед досліджуваних категорій, що підтверджує стратегічну роль цифрової інфраструктури в забезпеченні стійкості, масштабованості та інноваційного розвитку. *Логістичні витрати* також продемонстрували істотний позитивний ефект, що свідчить про важливість ефективної доставки в забезпеченні операційної безперервності та задоволеності клієнтів.

Отже, резильєнтність підприємства електронної комерції формується через поєднання фінансової, технологічної та операційної стійкості, що забезпечує його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати безперервність бізнес-процесів і зберігати конкурентоспроможність.

Водночас дослідження має певні обмеження: коротку часову вибірку, можливу присутність латентних факторів та ендогенність окремих витрат, що унеможливорює встановлення повних причинно-наслідкових залежностей. Попри це, обраний інструментарій забезпечує достатню аналітичну глибину для формування практичних висновків щодо пріоритетів інвестування.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інвестиції в розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури мають найвищу віддачу для фінансової результативності, резильєнтності та стратегічного розвитку підприємств електронної комерції, а тому повинні становити ядро їхньої політики інвестування.

Подальші наукові дослідження планується спрямувати на формування вибірок із різною часовою деталізацією та залучення до аналізу даних інших підприємств електронної комерції, що відрізняються бізнес-моделлю, сферою діяльності та підходами до управління інформаційними технологіями. Це дозволить розширити емпіричну базу та підвищити репрезентативність результатів. Перспективним напрямом є також декомпозиція витрат і визначення їх структурних часток у загальних категоріях, що сприятиме точнішому виявленню джерел ефективності й прихованих залежностей між інвестиціями та фінансовими результатами. Врахування лагових ефектів дасть змогу виявити відстрочений вплив інвестицій і глибше оцінити їхню довгострокову віддачу. Водночас отримані результати можуть стати базою для формування методичного підходу до оцінювання резильєнтності підприємств електронної комерції, що поєднує економетричні методи (зокрема метод найменших квадратів) з експертним оцінюванням, забезпечуючи комплексну кількісно-якісну оцінку інвестиційної забезпеченості та ефективності управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

Allegro – MidEuropa. (2025, July 14). MidEuropa. <https://mideuropa.com/portfolio/allegro/>

Allegro Marketplace 2025 – How it works: Key seller benefits. (2025, September 28). Fulfillment Polska-Centrum, Usługi Fulfillmentowe Dla E-commerce. <https://fulfillment-polska.pl/en/allegro-marketplace-in-poland-2025-%E2%80%93-what-it-is-how-it-works-and-the-benefits-it-offers-sellers>

Allegro Press Office. (n. d.). <https://en.media.allegro.pl/>

Allegro. (n. d.). *Allegro is the most popular shopping platform in Poland and the largest e-commerce player of European origin*. <https://about.allegro.eu/who-we-are/at-a-glance>

Allegro.eu. (2020, September 14). *Announcement of Intention to Float on the Warsaw Stock Exchange*. <https://www.prnewswire.com/pl/komunikat-prasowy/allegro-eu-announcement-of-intention-to-float-on-the-warsaw-stock-exchange-812363639.html>

CNA. (2025, September 17). *E-commerce company Allegro goes local to stand out from Asian competitors*. Channel News Asia. <https://www.channelnewsasia.com/business/e-commerce-company-allegro-goes-local-stand-out-asian-competitors-5147071>

Digital & E-Commerce Trends & Predictions Report. (2025). Arctic Fox. <https://www.arcticfox.io/2025-digital-and-e-commerce-trends-and-predictions-report>

Financial Results. (n. d.). Allegro. <https://about.allegro.eu/financial-results>

Guo, P. (2024). Digital Infrastructure and Firm Resilience: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2024.2416478>

Nose, M., & Honda, Mr. J. (2023). Firm-level digitalization and resilience to shocks: Role of Fiscal Policy. *IMF Working Paper, 2023(095)*, 1. <https://doi.org/10.5089/9798400241741.001>

Reuters. (2021, November 5). *Poland's Allegro buys Czech online retailer Mall for \$1 bln*. <https://www.reuters.com/technology/polands-allegro-buys-czech-online-retailer-mall-1-bln-2021-11-05/>

Reuters. (2025, March 13). *E-commerce firm Allegro plans to add 2,500 parcel lockers in Poland in 2025*. <https://www.reuters.com/technology/e-commerce-firm-allegro-plans-add-2500-parcel-lockers-poland-2025-2025-03-13/>

Zhukovska, V., Goi, V., Cherednychenko, V., Zabolotna, O., & Shyshliuk, V. (2023). Retos económicos de la propiedad intelectual en la era digital: aspectos jurídicos, económicos y sociales. *REICE Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(21), 235–262. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16553>

Бай, С., & Єлісєєв, В. (2025). Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*, 162(4), 38–54. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03)

Bai, S., & Yeliseiev, V. (2025). Digitalization in ensuring the resilience of trade enterprises. *Scientia fructuosa*, 162(4), 38–54. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03)

Жуковська, В., & Климанський, В. (2024). Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>

Zhukovska, V., & Klymanskyi, V. (2024). Transformation of business processes in electronic trade enterprises: Impact of Digital Technologies. *Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>

Здреник, В., Грод, А., Очеретко, Б., & Бохонський, В. (2024). Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*, 34(2), 453–464. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

Zdrenyk, V., Grod, A., Ocheretko, B., & Bohonskyi, V. (2024). The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and management of innovative projects. *Economic Analysis*, 34(2), 453–464. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

Кирильєва, Л., Поливана, Л., Кашчена, Н., Наумова, Т., & Акімова, Н. (2023). Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 127–138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>

Kyrylieva, L., Polyvana, L., Kashchena, N., Naumova, T., & Akimova, N. (2023). Organizational aspects of forming an information and analytical service for the management of trade enterprises in the period of digitalization. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 127–138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор є аспірантом в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Старовойтов, О. (2025). Адаптивність і стійкість електронної комерції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*, 4(141), 82–101. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)05)

Надійшла до редакції 19.10.2025.

Прийнято до друку 26.11.2025.

Публікація онлайн 16.12.2025.

ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР

DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)06](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)06)
УДК 004:659.126=111



РОЖДЕСТВЕНСКИЙ Владислав

<https://orcid.org/0009-0006-1924-4875>

аспірант кафедри маркетингу
Державного торговельно-економічного
університету

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
v.rozhdestvensky@knute.edu.ua

ROCHDESTVENSKIY Vladyslav

<https://orcid.org/0009-0006-1924-4875>

Postgraduate Student
at the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
v.rozhdestvensky@knute.edu.ua

ЦИФРОВА ЛОЯЛЬНІСТЬ БРЕНДІВ

Досліджено трансформаційний вплив соціальних мереж на цифрову лояльність споживачів до брендів у контексті новітніх технологічних, комунікаційних і поведінкових трендів. Обґрунтовано, що цифрова лояльність вже не є суто емоційною прив'язаністю до бренду, натомість вона стала результатом персоналізованої багатоканальної взаємодії, побудованої на аналітичних даних, емоційній синхронізації, алгоритмічному таргетуванні та спільно створеному контенті. Висунуто гіпотезу, що застосування гейміфікації, елементів соціального доказу, гнучкої персоналізації й активної взаємодії зі спільнотами в середовищі соціальних мереж здатне значно підвищити рівень залучення, емоційної прихильності та повторного виконання цільових дій з боку користувачів. Методологія дослідження базується на змішаному підході: якісний аналіз охоплює контент-аналіз маркетингових кейсів цифрової комунікації популярних брендів, аналіз візуального контенту та інтерпретацію контенту, згенерованого споживачами (UGC); кількісний підхід, своєю чергою, містить аналіз ключових метрик лояльності (NPS, CLV, CES), а також агрегованих показників вимірювання параметрів споживчої поведінки в соціальних мережах. Новизна дослідження полягає в інтеграції стратегічного підходу до бренд-менеджменту з теоріями сучасної поведінкової економіки, впливу соціальних мереж та розгляді когнітивного впливу на споживача з погляду психології. Результати дослідження дають змогу переосмислити роль соціальних мереж не лише як каналу комунікації, а і як складного цифрового середовища для формування прихильності до брендів та окремих продуктів. Запропоновано модель "соцмережі – емоційна залученість – поведінкова лояльність", яка пояснює механізми впливу на тривалу бренд-лояльність.

DIGITAL BRAND LOYALTY

The transformative impact of social media on consumer digital loyalty to brands has been studied in the context of the latest technological, communicative, and behavioural trends. It is substantiated that digital loyalty is no longer purely an emotional attachment to a brand; instead, it has become the result of personalized multi-channel interaction based on analytical data, emotional synchronization, algorithmic targeting, and co-created content. It has been hypothesized that the use of gamification, social proof elements, dynamic personalization, and active interaction with communities in social media environments can significantly enhance user engagement, emotional attachment, and the repeated performance of target actions. The research methodology is based on a mixed approach: the qualitative analysis includes content analysis of digital communication marketing cases of popular brands, visual content analysis, and interpretation of user-generated content (UGC); the quantitative approach, in turn, includes the analysis of key loyalty metrics such as Net Promoter Score (NPS), Customer Lifetime Value (CLV), and Customer Effort Score (CES), as well as aggregated indicators measuring consumer behaviour parameters on social media. The novelty of the research lies in integrating a strategic approach to brand management with the theories of modern behavioural economics, the influence of social networks, and the consideration of cognitive effects on consumers from a psychological perspective. The research results allow us to reconsider the role of social networks not only as a communication channel, but also as a complex digital environment for fostering loyalty to brands and individual products. A model titled "Social Media – Emotional Engagement – Behavioural Loyalty" is proposed, which elucidates the mechanisms influencing long-term brand loyalty. The practical significance of



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Міжнародна ліцензія

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів для підвищення ефективності проведення компаніями та брендами цифрових маркетингових стратегій, зокрема в малому і середньому бізнесі.

Ключові слова: цифрові бренди, соціальні мережі, лояльність споживачів, гейміфікація, персоналізація.

the study lies in the possibility of applying its results to enhance the effectiveness of companies' and brands' digital marketing strategies, particularly in small and medium-sized enterprises.

Keywords: digital brands, social media, customer loyalty, gamification, personalization.

JEL Classification: M30, M31, M37, O33.

Вступ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, персоналізованої реклами, *Big Data*-аналітики й алгоритмів взаємодії зі споживачем змінив не лише бізнес-моделі компаній, а й саму природу лояльності до брендів. У 2024 р. кількість активних користувачів соціальних мереж досягла 4.8 млрд осіб, що становить понад 60% населення планети (*DataReportal*, 2024). Середньодобове використання соціальних платформ перевищує 2 години 20 хвилин, що створює безпрецедентні умови для побудови емоційної прихильності через цифрові середовища.

Питання впливу цифрових платформ на лояльність активно досліджується у сучасній науці. *Wang* (2023) підкреслює, що понад 3 млрд користувачів соціальних мереж приймають споживчі рішення на основі рекомендацій у цих мережах, а ключовими чинниками впливу є алгоритмічна персоналізація, *UGC*, заохочення від знаменитостей і страх втрачених можливостей. *Ausat* (2023) доводить, що соціальні медіа мають прямий вплив на економічну поведінку, а глобальне поширення явища "фільтр-бульбашок" та односторонньої інформації здатне викривляти сприйняття бренду та ринкову поведінку споживачів.

У кількісному дослідженні *Ali Taha et al.* (2021), проведеному серед 937 респондентів у Словаччині та Італії, зафіксовано зростання онлайн-продажів в Італії на 90% у березні 2020 р. порівняно з попереднім роком, у Словаччині – на 44%, з особливо активним попитом на медичні товари (130% приросту). Водночас автори констатують, що зв'язок між використанням соцмереж і вибором конкретних *e-commerce* платформ є статистично значущим, але слабким – що свідчить про складну, багатофакторну природу цифрової лояльності.

Додаткову глибину цьому аналізу надає дослідження *Yahelska та Vasylyshyna* (2024), які на основі адаптованої моделі *AIDASL* (*Attention–Interest–Desire–Action–Satisfaction–Loyalty*) підкреслюють важливість персоналізованих стратегій комунікації для стабілізації поведінки споживачів у цифровому брендингу. Згідно з моделлю конверсійний ефект на кожному з етапів взаємодії залежить від комплексного застосування візуального контенту, рекомендацій лідерів думок, релевантного *UX*-контенту та швидкості відповіді бренду.

Проте, попри активне вивчення окремих інструментів (гейміфікації, *UGC*, рекомендаційних систем), академічно досі бракує інтегрованої моделі впливу соціальних мереж на лояльність, що враховує когнітивні, поведінкові та соціальні чинники одночасно. Це становить проблему дослідження, на вирішення якої спрямована ця стаття.

Метою статті є визначення й обґрунтування механізмів, через які соціальні мережі формують і зміцнюють поведінкову лояльність споживачів до цифрових брендів, із виокремленням ключових чинників та інструментів, що підвищують ефективність цього процесу.

Для реалізації поставленої мети сформульовано такі завдання:

- проаналізувати концептуальні підходи до розуміння споживчої лояльності в цифровому середовищі з урахуванням поведінкової економіки;
- систематизувати сучасні інструменти взаємодії бренду з аудиторією в соціальних мережах, зокрема персоналізацію, гейміфікацію та використання *UGC*;
- визначити роль соціальних медіа у формуванні емоційної та поведінкової лояльності, базуючись на емпіричних даних і кейсах;
- побудувати авторську модель впливу соціальних мереж на формування лояльності до цифрового бренду.

Гіпотезою дослідження є припущення, що системне застосування персоналізації, гейміфікації та *UGC* у соціальних мережах підвищує рівень емоційної залученості споживачів і сприяє сталому зростанню показників поведінкової лояльності.

Методологія дослідження ґрунтується на змішаному підході, що поєднує якісний і кількісний аналіз. У межах якісного аналізу здійснено контент-аналіз кейсів брендів *Sephora*, *BBVA* та *Daniel Wellington* (*Parsani*, 2024, February 23; *Sheridan*, 2025), що демонструють застосування персоналізації, гейміфікації та контенту, створеного користувачами в соціальних мережах. Окрему увагу приділено інтерпретації візуального й користувацького контенту в розрізі емоційної залученості аудиторії. Кількісний аналіз охоплює метрики лояльності – *NPS*, *CES* і *CLV* – з подальшим порівнянням показників у галузевому та регіональному розрізі. Для цього використано дані з міжнародних звітів (*Arora et al.*, 2021; *Krishnamurthy & Mukherjee*, 2024; *Jacques*, 2023, December 29) та результатів емпіричних досліджень (*Al-Zyoud*, 2020; *Wang*, 2023; Конопляникова, 2024). На основі узагальнених результатів побудовано авторську модель, що пояснює вплив цифрових інструментів у соціальних медіа на формування емоційної залученості та поведінкової лояльності споживачів.

Обмеження дослідження зумовлені відсутністю доступу до закритої корпоративної інформації про бренди, а також варіативністю споживчої інтерпретації суб'єктивних метрик (наприклад *CES* чи *NPS*), що ускладнює пряме порівняння результатів між групами респондентів.

Основна частина статті структурована на три розділи: перший розкриває теоретичні засади цифрової лояльності; другий присвячено аналізу інструментів соціального впливу – персоналізації, гейміфікації, *UGC* та їх ефективності на прикладі кейсів; третій розділ фокусується на аналізі метрик, викликів, ризиків і пропонує авторську модель взаємодії "соцмережі – емоційна залученість – поведінкова лояльність".

1. Соціальні мережі як фактор впливу на лояльність споживачів

Цифрова лояльність у сучасних умовах визначається як багаторівнева система взаємодії між брендом і споживачем у цифровому середовищі, що поєднує емоційні, поведінкові та раціональні компоненти. Вона формується під впливом персоналізованих комунікацій, використання даних про поведінку користувачів, алгоритмічного таргетування та інтеграції каналів взаємодії (*van Asperen et al.*, 2018; *Hollebeek et al.*, 2021). На відміну від традиційної, цифрова лояльність є високодинамічною та швидко адаптується до змін у технологіях і споживчих очікуваннях.

Особливу роль у її формуванні відіграють соціальні мережі, які дозволяють брендам у режимі реального часу відстежувати реакції аудиторії, тестувати гіпотези й оперативно змінювати стратегію. Соціальні платформи створюють унікальне середовище для побудови довіри завдяки відкритості комунікації та постійному зворотному зв'язку. У цьому дослідженні цифрова лояльність трактується як інтегрована модель, де ключове значення має поєднання емоційної залученості та технологічної персоналізації. Таке бачення базується на синтезі наукових концепцій і практичних прикладів, що демонструють, як багатоканальна, технологічно підтримана взаємодія здатна підвищувати довгострокову прихильність споживачів. Це визначення розширює наявні підходи, акцентуючи на залежності лояльності від інноваційних інструментів цифрового маркетингу.

Враховуючи, що дослідження зосереджене саме на цифрових брендах і лояльності, що формується в онлайн-середовищі, важливо деталізувати зв'язок цих понять та окреслити роль соціальних мереж як ключового каналу впливу.

Цифровий бренд – це комерційний або некомерційний бренд, ідентичність і ринкова позиція якого формуються та підтримуються переважно через цифрові канали й активи, зокрема вебсайти, мобільні застосунки та офіційні сторінки в соціальних мережах (*Beck et al.*, 2023). Його відмінною рисою є інтегроване використання інструментів збору й аналізу даних для постійного коригування контенту, комунікацій та пропозицій з урахуванням поведінки, уподобань і очікувань цільової аудиторії.

У контексті цифрової лояльності, цифровий бренд не лише забезпечує інформування споживача, але й вибудовує стійкі взаємини через створення персоналізованого досвіду, інтерактивної взаємодії та залучення до співтворення цінності. Такі взаємини формуються в умовах постійного обміну даними, що дозволяє бренду швидко реагувати на зміну очікувань і підтримувати релевантність своєї пропозиції. Соціальні мережі в цій системі відіграють ключову роль: вони поєднують масштаб охоплення з високим рівнем персоналізації,

створюють простір для двостороннього діалогу та сприяють поширенню користувацького контенту, який посилює ефект соціального доказу. Завдяки інтеграції алгоритмів рекомендацій, гейміфікаційних механік і системи миттєвого зворотного зв'язку, цифрові бренди в соціальних мережах отримують інструменти не лише для утримання, а й для активного розвитку цифрової лояльності, яка є більш динамічною, технологічно зумовленою та чутливою до змін комунікаційного середовища, ніж традиційна.

Згідно з моделлю *S-O-R (Stimulus–Organism–Response)*, описаною *Banerji та Singh (2024)*, маркетингові активності бренду в соціальних мережах (*SMMA – social media marketing activity*) виконують роль стимулу, який впливає на ключові внутрішні змінні – рівень довіри, задоволеності та внеску у відносини з брендом (*Organism*). Ці змінні безпосередньо формують поведінкову лояльність (*Response*), що проявляється у намірі повторних покупок та готовності рекомендувати бренд іншим. Автори дослідження встановили, що всі п'ять компонентів *SMMA* – взаємодія, персоналізація, актуальність, інтерактивність і рекомендування – справляють позитивний та статистично значущий вплив на ключові характеристики якості відносин між брендом і споживачем, зокрема на довіру, задоволеність та відчуття залученості. Найсильніший ефект спостерігається у випадку персоналізації, яка демонструє стійкий зв'язок із рівнем довіри ($\beta = 0.666, p < 0.001$). Це підтверджує її визначальну роль у формуванні споживчої прихильності в соціальних мережах, де комунікація відбувається в режимі реального часу та спирається на великі масиви поведінкових даних.

Результати дослідження корелюють із даними *Arora et al. (2021)*, згідно з якими 71% споживачів очікують персоналізованої взаємодії з брендами, а 76% відчують розчарування за її відсутності. Бренди, які ефективно впроваджують персоналізовані стратегії, отримують на 40% більше доходу з відповідних каналів та утримують на 78% більше клієнтів завдяки повторним покупкам.

Соціальні мережі надають унікальну платформу для поєднання збору даних, таргетування й емоційної взаємодії. Звіт *DataReportal (2024)* свідчить, що понад 4.8 млрд користувачів щодня проводять у соцмережах у середньому 2 години 23 хвилини, створюючи "вікно можливостей" для брендів у формуванні довготривалих відносин. Опитування *Banerji та Singh (2024)* показують, що довіра до брендів, які активно взаємодіють у соцмережах, утричі вища порівняно з тими, що ігнорують цей канал. Подібні тенденції підтверджує *Wang (2023)*, який зазначає, що понад 3 млрд користувачів враховують *UGC* та рекомендації друзів під час прийняття рішень про покупку.

Для узагальнення впливу окремих соціальних та комунікаційних чинників у *табл. 1* наведено кількісні результати з актуальних між-дисциплінарних досліджень.

Таблиця 1

Показники ефективності взаємодії зі споживачами в соціальних мережах

Показник	Напрямок впливу	Числове значення	Зміст
SMMA	Довіра	$\beta = 0.666$, $p < 0.001$	Сильний вплив маркетингової активності в соцмережах на довіру до бренду
	Задоволеність	$\beta = 0.638$	Позитивний зв'язок із задоволенням і комфортом взаємодії з брендом
Персоналізація	Повторні покупки	78%	Частка споживачів, що здійснюють повторні покупки при персоналізованому досвіді
	Ріст доходу	+40%	Приріст доходу компаній, що персоналізують комунікацію
	Утримання	+15%	Зростання утримання клієнтів у брендів з високим рівнем персоналізації

Джерело: систематизовано автором за Banerji та Singh (2024); Arora et al. (2021); Ali Taha et al. (2021); Wang (2023).

Як показано в табл. 1, серед усіх зафіксованих показників найсильніший підтверджений статистично зв'язок із поведінковою лояльністю продемонстрували персоналізовані маркетингові дії брендів у соціальних мережах ($\beta = 0.666$, $p < 0.001$), які мають істотний вплив на рівень довіри споживачів. Це узгоджується з положенням, що саме персоналізація є ключовим чинником формування стійких відносин у цифровому середовищі.

Водночас інші показники, хоча й не представлені у вигляді коефіцієнтів кореляції, також демонструють вагомий вплив соціальних мереж на цифрову лояльність. Отже, дані з табл. 1 комплексно підтверджують гіпотезу про ключову роль соціальних мереж у зміцненні прихильності споживачів до брендів у цифровому середовищі.

Отримані кількісні дані підтверджуються результатами дослідження Коноплянникової (2024), у якому чітко простежено зв'язок між рівнем персоналізації цифрової взаємодії та показниками споживчої лояльності. На основі вибірки з 980 респондентів авторка встановила, що рівень загальної задоволеності користувачів із високим рівнем персоналізації становив 36.5%, тоді як у групі з низькою персоналізацією рівень задоволення від її наявності в шляху споживача – 38.3%, що свідчить про високу цінність наявності цього інструменту при створенні споживацького досвіду. При цьому найбільший вплив спостерігався на поведінкові показники: у групі з високою персоналізацією 85% респондентів виявили лояльність до бренду, тоді як у групі

з низьким рівнем – лише 45%. Також слід додати, що середній чек у цій групі був на 5 дол. США вищим, що свідчить про економічний ефект персоналізації не лише на емоційному, а й на транзакційному рівні.

Ці результати дають змогу візуалізувати зв'язок між глибиною персоналізованої взаємодії та рівнем клієнтської відданості, що відповідає логіці моделі *S-O-R*: персоналізація є стимулом, який активує внутрішню залученість (задоволення, довіра), що трансформується у поведінкову лояльність (рис. 1).

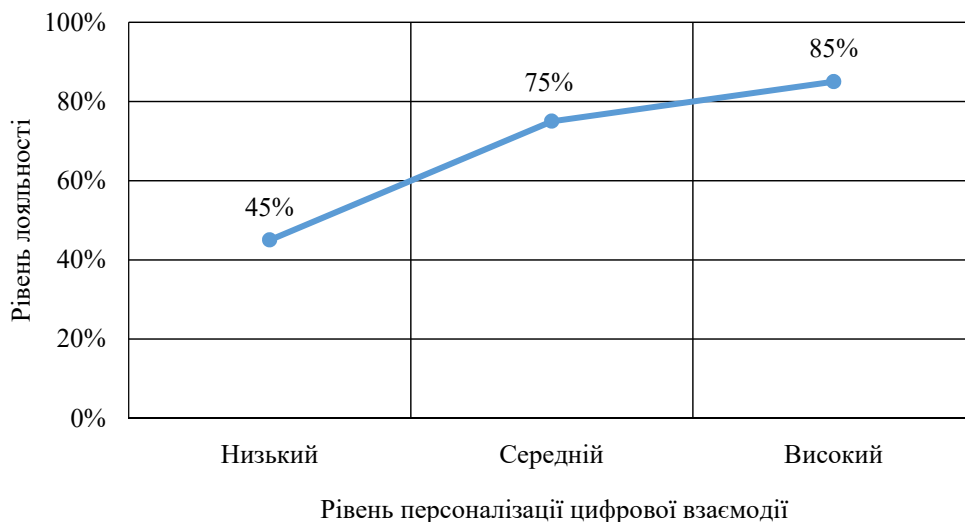


Рис. 1. Залежність рівня лояльності від глибини персоналізації

Джерело: адаптовано автором за Коноплянниковою (2024).

Погляди Коноплянникової резонують із міркуваннями Лорві та Мар'юк (2023), які наголошують на необхідності переходу до гіперперсоналізованих моделей взаємодії в електронній комерції. Дослідження підкреслюють, що традиційні *CRM*-системи вже не забезпечують достатнього рівня гнучкості й саме нові формати взаємодії – побудовані на емоційно-поведінковому аналізі клієнтів – стають ключем до утримання користувачів у цифровому середовищі.

Отже, поєднання теоретичних засад моделі *S-O-R*, емпіричних даних і прикладних спостережень з українського ринку (Коноплянникова, 2024; Лорві & Мар'юк, 2025) дозволяє дійти висновку, що персоналізація є не лише трендом, а і стратегічною умовою побудови цифрової лояльності, здатною трансформувати ситуативну взаємодію в довгострокову поведінкову прив'язаність.

2. Аналітичний підхід до вимірювання лояльності в соцмережах

Для оцінки рівня лояльності споживачів у соціальних мережах компанії використовують низку ключових метрик:

Net Promoter Score (NPS) – показник рекомендацій бренду серед користувачів;

Customer Effort Score (CES) – аналіз легкості використання продукту клієнтами;

Customer Lifetime Value (CLV) – сума всіх покупок, здійснених клієнтом у грошовому вимірі.

У табл. 2 представлено порівняння середніх значень цих показників у різних галузях за 2025 р.

Таблиця 2

Середні показники *NPS*, *CES* та *CLV* за галузями у 2025 р.

Галузь	<i>NPS</i> (середній)	<i>CES</i> (1–5)	<i>CLV</i> (дол. США)
Роздрібна торгівля	59	4.3	200–800
Електронна комерція	59	4.3	300–1 200
Фінансові послуги	75	4.4	5 000–20 000
Страховання	80	3.9	321 000
Телекомунікації	30	3.6	240 000
Охорона здоров'я	53	4.2	2 500–8 000
Програмне забезпечення	41	4.1	3 000–12 000

Джерело: побудовано автором на основі Raileanu (2025, March 28); Nikas (2025, June 27); Belyh (2025, February 10).

Аналіз наведених у табл. 2 показників підтверджує, що галузі з інтенсивною цифровою взаємодією зі споживачами, регулярними точками контакту та високим рівнем персоналізації (зокрема роздрібна торгівля й електронна комерція) демонструють не лише вищі значення *NPS*, але й порівняно високі оцінки *CES*. Це свідчить про те, що клієнти цих секторів не лише більш схильні рекомендувати бренд, але й оцінюють взаємодію як зручну та таку, що потребує менше зусиль.

Водночас галузі з меншою частотою контактів та обмеженими можливостями для персоналізації (наприклад охорона здоров'я чи телекомунікації) мають нижчі значення як *NPS*, так і *CES*. Це вказує на те, що відсутність активних та персоналізованих комунікацій знижує готовність споживачів підтримувати лояльність і рекомендувати бренд.

Особливо важливо, що в галузях, які показують найвищі середні значення показників *NPS*, *CES* та *CLV* серед розглянутих, цифрові канали та соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні позитивного споживчого досвіду. Вони дають змогу брендам швидко реагувати на запити, адаптувати комунікацію під індивідуальні потреби клієнтів і створювати відчуття постійної присутності бренду в житті споживача. Це підвищує і *CES*, і *NPS*, оскільки одночасно покращує зручність взаємодії та зміцнює емоційний зв'язок із брендом, що підтверджується трендами в цифровому маркетингу за останні роки.

Додатково для розширення аналізу представлено графічне зображення середніх значень *NPS* за регіонами світу.

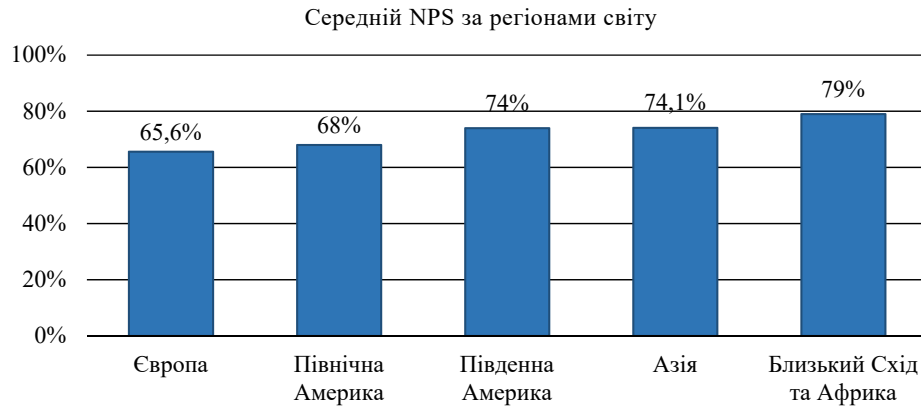


Рис. 2. Середній NPS за регіонами світу

Джерело: побудовано автором на основі *Qualtrics XM* (2023).

Як видно з *рис. 2*, найвищий середній показник готовності рекомендувати бренд зафіксовано в регіоні Близького Сходу та Африки. Це може свідчити про високий рівень емоційної прихильності споживачів до брендів, а також ефективну роботу компаній із побудови персоналізованої взаємодії з аудиторією. Показники в регіонах Азії та Південної Америки також залишаються стабільно високими, що узгоджується з глобальними трендами активної диджиталізації споживчих практик у цих частинах світу.

Порівняно нижчі значення спостерігаються в Північній Америці та Європі. Хоча ці показники залишаються позитивними, вони можуть свідчити про вищу вимогливість споживачів до брендів у розвинених економіках, де конкуренція на ринку та рівень очікувань є традиційно вищими. Ця різниця в оцінках підкреслює важливість адаптації стратегій залучення й утримання клієнтів до культурного і регіонального контексту, з урахуванням специфіки ринку та споживчої поведінки.

Серед сучасних інструментів формування лояльності у соціальних медіа ключову роль відіграють персоналізація, гейміфікація та контент, створений користувачами. Їх застосування дозволяє брендам трансформувати ситуативну взаємодію у стабільну поведінкову прив'язаність, активізуючи як емоційну, так і транзакційну складову цифрової лояльності.

Персоналізація у цифровому середовищі доводить свою ефективність у формуванні цифрової лояльності не лише через емоційну прихильність, а й через перевірені академічні дані. Зокрема, результати структурного моделювання показують, що персоналізовані маркетингові активності мають статистично значущий позитивний вплив на намір до покупок ($\beta = 0.634$), задоволення споживача ($\beta = 0.466$) та лояльність до бренду ($\beta = 0.390$) (*Balli, 2024*). За результатами дослідження *Wessel та Thies (2015)*, найбільший позитивний вплив на намір до покупки має послідовна персоналізація. Разові або надмірні та непослідовні персоналізовані комунікації брендів є менш ефективними: ефект персоналізації змінюється за інверсною *U*-подібною кривою, коли після певного рівня інтенсивності взаємодії позитивний вплив на споживача зменшується. Це свідчить, що персоналізація у соціальних

мережах має бути послідовною, контекстно релевантною та поміркованою, щоб успішно трансформувати ситуативну взаємодію в цифрову лояльність.

Гейміфікація виступає каталізатором емоційної залученості. Згідно з даними досліджень, гейміфіковані механіки (нагороди, челенджі, інтерактивні елементи) мають прямий вплив на лояльність, а також опосередкований на рекомендавання в соцмережах та намір до покупки. Це підтверджує ефективність гейміфікації не лише в залученні, а й у формуванні поведінкових наслідків (Al-Zyoud, 2020).

Контент. Не менш значущим є вплив *UGC*, що виступає соціальним доказом. За даними дослідження, більшість споживачів довіряють контенту інших користувачів більше, ніж офіційній рекламі. Також рекомендації, зроблені споживачами, можуть суттєво збільшувати ймовірність конверсії, особливо в сегменті покоління Z, що активно взаємодіє з *Instagram* та *TikTok* (Krishnamurthy & Mukherjee, 2024; Wang, 2023).

Для систематизації впливу цифрових інструментів на поведінкову лояльність подано *табл. 3*, де зведено кількісні показники впливу персоналізації, гейміфікації та *UGC*.

Таблиця 3

Вплив персоналізації, гейміфікації та *UGC* на цифрову лояльність

Інструмент	Вплив на метрику	Кількісний показник	Джерело
Персоналізація	Довіра до бренду	$r = 0.699$ ($p < 0.01$)	Madhuris et al., 2024
	Намір покупки	+59%	
Гейміфікація	Емоційна лояльність	$\beta = 0.667$	Al-Zyoud, 2020
	Електронне WOM (word-of-mouth)	$\beta = 0.470$	
	Намір покупки	$\beta = 0.408$	
UGC	Довіра до бренду	92%	Wang, 2023
	Ріст ймовірності покупки	+161%	

Джерело: узагальнено автором на основі Madhuris et al. (2024); Коноплянникова (2024); Al-Zyoud (2020); Wang (2023).

Отже, систематичне використання зазначених інструментів у цифровій комунікації дає змогу брендам підвищити емоційне залучення, утримання аудиторії, показники *NPS*, *CES* і *CLV*, що повністю узгоджується з гіпотезою дослідження. Ці кількісні параметри становлять основу для побудови подальшої моделі взаємозв'язку між емоційною залученістю та поведінковою лояльністю у середовищі соціальних медіа.

3. Моделювання впливу соціальних мереж на поведінкову лояльність

Узагальнюючи емпіричні дані попередніх розділів, можна стверджувати, що вплив соціальних мереж на лояльність споживачів не є лінійним – він здійснюється через ланцюгову взаємодію емоційних, когнітивних і поведінкових факторів. У цьому контексті запропонована модель "соцмережі – емоційна залученість – поведінкова лояльність" дозволяє пояснити механізм переходу від цифрової взаємодії до стабільної прихильності користувача до бренду.

Модель базується на адаптованій логіці *S-O-R* (*Stimulus–Organism–Response*) (табл. 4).

Таблиця 4

Адаптована до цифрової лояльності модель *S-O-R*

Компонент моделі	Роль у системі	Емпіричне підґрунтя
<i>Stimulus</i>	Цифрові інструменти: персоналізація, гейміфікація, <i>UGC</i>	<i>Arora et al.</i> (2021), <i>Al-Zyoud</i> (2020), <i>Wang</i> (2023)
<i>Organism</i>	Емоційна залученість: довіра, задоволеність, внесок	<i>Banerji</i> та <i>Singh</i> (2024), Конопляникова (2024)
<i>Response</i>	Поведінкова лояльність: <i>NPS</i> , <i>CES</i> , <i>CLV</i>	Глобальні бенчмарки, табл. 1, 3

Джерело: узагальнено автором на основі *Arora et al.* (2021); Конопляникова (2024); *Al-Zyoud* (2020); *Wang* (2023); *Banerji* та *Singh* (2024).

Ці елементи взаємодіють між собою через опосередковані зв'язки: цифрові інструменти активують емоційні механізми (довіру, задоволення), які, своєю чергою, формують повторну поведінку користувача. Структура моделі представлена у вигляді блочної діаграми (рис. 3).

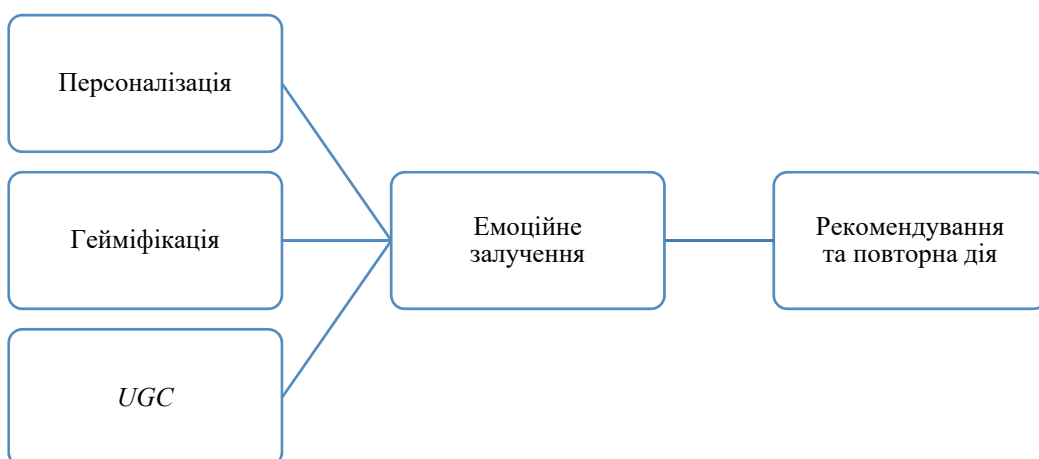


Рис. 3. Модель "соцмережі – емоційна залученість – поведінкова лояльність"

Джерело: побудовано автором.

Кожен інструмент (ліворуч) має пряму дію на емоційний стан користувача (через β -коефіцієнти). Емоційна залученість (довіра, задоволення) є медіатором між стимулом і відповіддю. Вихідні результати – це поведінкові метрики: зростання *CLV*, підвищення *CES*, *NPS*, готовність рекомендувати.

Усі основні взаємозв'язки моделі мають кількісне підтвердження (табл. 5).

Таблиця 5

Ключові ефекти впливу інструментів соціальних мереж на цифрову лояльність

Зв'язок	Ефект впливу	Джерело
Персоналізація → Повторні покупки	Суттєве зростання ймовірності повторної купівлі	Arora et al. (2021)
Персоналізація → <i>CLV</i>	Позитивний вплив на довгострокову цінність клієнта	
Гейміфікація → Цифрова лояльність	Формування емоційної прихильності до бренду	Al-Zyoud (2020)
Лояльність → Рекомендування в інтернеті	Зростання ймовірності електронного WOM	
<i>UGC</i> → Довіра	Підвищення рівня довіри до бренду	Wang (2023)
<i>UGC</i> → Зростання конверсій	Посилення впливу на купівельні рішення	

Джерело: узагальнено автором на основі Arora et al. (2021); Al-Zyoud (2020); Krishnamurthy та Mukherjee (2024, November 14); Wang (2023).

Ці дані демонструють, що найвищий ефект лояльності спостерігається при послідовному поєднанні декількох інструментів: коли персоналізація підкріплюється гейміфікаційною динамікою та соціальним доказом у формі *UGC*.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу глибше осмислити природу формування цифрової лояльності споживачів у контексті сучасної поведінкової економіки. Встановлено, що ключову роль у трансформації споживчої поведінки відіграють соціальні медіа, які стають тригером для емоційної залученості – критичного етапу на шляху до поведінкової лояльності. У межах дослідження доведено, що персоналізація комунікації, гейміфікація взаємодії та використання *UGC* є визначальними інструментами впливу, які суттєво підвищують залученість аудиторії та сприяють сталому зростанню показників лояльності.

Запропонована модель взаємозв'язку "соцмережі – емоційна залученість – поведінкова лояльність" дала змогу сформулювати концептуальне пояснення того, як цифрові платформи конвертують користувачську активність у лояльність до бренду. Вона також надала емпіричне підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розвитку стратегій, орієнтованих на показники *CLV*, *CES* та *NPS*. Отже, гіпотезу дослідження підтверджено: комплексне застосування персоналізації, гейміфікації та *UGC* у середовищі соціальних мереж має прямий і значущий вплив на поведінкову лояльність споживачів.

Результати дослідження вказують на доцільність стратегій, які поєднують когнітивні, емоційні та поведінкові механізми впливу. Висока ефективність персоналізованих алгоритмів комунікації, заохочення взаємодії через ігрові елементи і стимулювання соціального доказу створюють умови для формування лояльних цифрових спільнот.

Використання сучасних технологій, таких як *Big Data*, штучний інтелект та блокчейн, у поєднанні з інструментами соціальних мереж має потужний потенціал для формування та зміцнення поведінкової лояльності споживачів до цифрових брендів. Соцмережі забезпечують багатоканальний збір і аналіз даних про вподобання та поведінкові патерни користувачів, що дозволяє брендам розробляти персоналізовані стратегії взаємодії, спрямовані на підвищення задоволеності, довіри та готовності до повторних покупок. Такий підхід не лише підсилює емоційний зв'язок зі споживачем, а й створює довгострокові конкурентні переваги, безпосередньо реалізуючи механізми впливу, визначені в дослідженні.

У майбутньому компанії, які зможуть ефективно інтегрувати інноваційні підходи в свої стратегії, отримають конкурентні переваги і зміцнять свою позицію на ринку.

Перспективи подальших досліджень охоплюють етичні, культурні, соціальні та регуляторні аспекти алгоритмічного впливу на поведінку споживача в межах цифрової екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

- Ali Taha, V., Pencarelli, T., Škerháková, V., Fedorko, R., & Košíková, M. (2021). The use of social media and its impact on shopping behavior of slovak and italian consumers during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(4), 1710. <https://doi.org/10.3390/su13041710>
- Al-Zyoud, M. F. (2020). The impact of gamification on consumer loyalty, electronic word-of mouth sharing and purchase behavior. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2263>
- Arora, N., Liu, W., Robinson, K., Stein, E., Ensslen, D., Fiedler, L., & Schüller, G. (2021). *The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying*. McKinsey&Company.
- Ausat, A. M. A. (2023). The role of social media in shaping public opinion and its influence on economic decisions. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(1), 35–44. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i1.37>
- Balli, A. (2024). The effect of product personalization on consumer purchasing intention, customer satisfaction, brand loyalty and artificial intelligence applications with machine learning. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1240–1263. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1449755>
- Banerji, R., & Singh, A. (2024). Do social media marketing activities promote customer loyalty? A study on the e-commerce industry. *LBS Journal of Management & Research*. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-04-2023-0016>
- Beck, B., Moore Koskie, M., & Locander, W. (2023). How electronic word of mouth (eWOM) shapes consumer social media shopping. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jcm-01-2023-5817>
- Belyh, A. (2025, February 10). *Average customer lifetime value by industry*. Keevee. <https://www.keevee.com/customer-lifetime-value-by-industry>
- DataReportal. (2024). <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Hollebeek, L. D., Das, K., & Shukla, Yu. (2021). Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value. *International Journal of Information Management*, 61, 102308.
- Jacques, P. (2023, December 29). *NPS US benchmarks, 2023: Fewer brands show improvement*. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/nps-us-benchmarks-2023-fewer-brands-show-improvement/>

Krishnamurthy, R., & Mukherjee, R. (2024, November 14). *Is User-Generated Content (UGC) a double edged sword for Marketers?* California Management Review. <https://cmr.berkeley.edu/2024/11/is-user-generated-content-ugc-a-double-edged-sword-for-marketers/>

Madhuris, A., Reddys, M., Reddy, M., & Manchem, S. (2024). *Exploring the role of personalization in e-commerce: Impacts on consumer trust and purchase intentions*. European Economic Letters. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i3.1845>

Nikas, C. (2025, June 27). *Customer experience metrics & kpis: Global benchmarks for growth*. ContactPigeon. https://blog.contactpigeon.com/customer-experience-metrics-2025/?utm_source=chatgpt.com

Parsani, P. (2024, February 23). *Beauty and the bot: How sephora reimagined customer experience with AI*. Cut The SaaS. <https://www.cut-the-saas.com/ai/beauty-and-the-bot-how-sephora-reimagined-customer-experience-with-ai#section-2>

Qualtrics XM. (2023). *2023 Global Consumer Trends (1)*.

Raileanu, G. (2025, March 28). *What is a good net promoter score? (2025 NPS benchmark)*. Retently CX. <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>

Sheridan, N. (2025). *Daniel wellington marketing strategy 2025: A case study – latterly.org*. Latterly.org. <https://www.latterly.org/daniel-wellington-marketing-strategy/>

van Asperen, M., de Rooij, P., & Dijkmans, C. (2018). Engagement-based loyalty: The effects of social media engagement on customer loyalty in the travel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(1), 78–94.

Wang, K. (2023). The impact of social media on consumer behavior. *Highlights in Business, Economics and Management*, 23, 1198–1205. <https://doi.org/10.54097/1ys3cj95>

Wessel, M., & Thies, F. (2015). The effects of personalization on purchase intentions for online news: An experimental study of different personalization increments. In *European conference on information systems*. <https://www.researchgate.net/publication/275656591>

Yahelska, K., & Vasylyshyna, L. (2024). Development of marketing models for attracting and retaining consumers in digital branding. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(79)), 25–28. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.314525>

Конопляникова, М. (2024). Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*, 49(1), 4–26. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01)

Konopliannykova, M. (2024). Personalization as a loyalty strategy in e-commerce. *International Scientific and Practical Journal "Commodities and Markets"*, 49(1), 4–26. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01)

Лорві, І., & Мар'юк, В. (2025). Формування стратегії SMM-просування. Особливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-56>

Lorvi, I., & Mariuk, V. (2025). Formation of a strategy for SMM promotion: Features and prospects for development. *Economy and society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-56>

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Рожественський, В. (2025). Цифрова лояльність брендів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Серія. Економічні науки, 4(141), 102–115. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)06](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)06)

Надійшла до редакції 27.05.2025.

Прийнято до друку 21.08.2025.

Публікація онлайн 16.12.2025.

САМАРДАК Олександр

 <https://orcid.org/0000-0003-1239-7925>аспірант кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного
університетувул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.samardak@knute.edu.ua

SAMARDAK Oleksandr

 <https://orcid.org/0000-0003-1239-7925>Postgraduate Student at the Department
of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.samardak@knute.edu.ua**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ SMM
У ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ
КОМПАНІЙ**

Досліджено проблематику управління маркетинговими комунікаціями торговельних підприємств у соціальних мережах із використанням адаптивних стратегій та системного підходу. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі соціальних платформ як ключового каналу взаємодії з клієнтами, що потребує науково обґрунтованих методів підвищення ефективності комунікаційних процесів. В основу дослідження покладено гіпотезу, що застосування системного управління й адаптивних стратегій дає змогу сформувати гнучку і результативну модель управління маркетинговими комунікаціями, яка враховує ризики та динаміку цифрового середовища. Для перевірки гіпотези використано комплекс методів системного аналізу, соціологічних досліджень та статистичної обробки даних. Результати дослідження підтвердили доцільність інтеграції адаптивних підходів у маркетингові стратегії, що сприяє підвищенню залученості аудиторії й оптимізації комунікаційних витрат. Наукова новизна роботи полягає в запропонованій концептуальній моделі управління комунікаціями, що базується на поєднанні якісних та кількісних показників, інтеграції ризик-орієнтованого підходу й адаптивних механізмів. Практичне значення отриманих результатів виявляється в можливості їх застосування торговельними підприємствами для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією та забезпечення стійкості комунікаційних стратегій.

Ключові слова: маркетингові комунікації, торговельні підприємства, соціальні мережі, адаптивні стратегії, управління.

**ADAPTIVE SMM STRATEGIES
IN THE ACTIVITIES OF TRADING
COMPANIES**

The issue of managing marketing communications of trading enterprises in social networks using adaptive strategies and a systemic approach has been studied. The relevance of the topic is determined by the growing role of social platforms as a key channel for interacting with customers, which requires scientifically grounded methods to enhance the effectiveness of communication processes. The study is based on the hypothesis that the application of systemic management and adaptive strategies makes it possible to create a flexible and effective model for managing marketing communications, which takes into account risks and the dynamics of the digital environment. To test this hypothesis, a set of methods of system analysis, sociological research, and statistical data processing was used. The research results confirmed the expediency of integrating adaptive approaches into marketing strategies, which contributes to increasing audience engagement and optimizing communication costs. The scientific novelty of the work lies in the proposed conceptual model of communication management, which is based on the combination of qualitative and quantitative indicators, the integration of a risk-oriented approach, and adaptive mechanisms. The practical significance of the obtained results is revealed in the possibility of their application by trade enterprises to enhance the effectiveness of interaction with the target audience and ensure the sustainability of communication strategies.

Keywords: marketing communications, trade enterprises, social networks, adaptive strategies, management.

JEL Classification: M31, M37, L81.

Вступ

В умовах цифрової економіки та зростаючої ролі соціальних платформ у бізнес-комунікаціях управління маркетинговими комунікаціями (МК) торговельних підприємств (ТП) набуває стратегічного значення. Соціальні мережі стали не лише каналом просування, але й



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\) Міжнародна ліцензія](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

повноцінним середовищем формування довіри, репутації та взаємодії з клієнтами. Проте висока динамічність цього середовища, інформаційні ризики і конкуренція вимагають від підприємств нових підходів до планування та реалізації маркетингових стратегій. Однією з ключових проблем, на вирішення якої спрямоване це дослідження, є пошук науково обґрунтованих методів підвищення ефективності МК у соціальних мережах з урахуванням ризиків і можливостей цифрового середовища.

Огляд останніх досліджень та публікацій показує, що науковці дедалі більше уваги приділяють маркетинговим комунікаціям у соціальних мережах та цифровій трансформації бізнесу. *Kabanova et al.* (2024) акцентують на сучасних трендах застосування соціальних медіа в маркетингу, тоді як Дьячук (2024) розглядає їх стратегічне використання в освітньому середовищі. Семенда та Корман (2025) підкреслюють важливість аналітики показників соціальних платформ для формування науково обґрунтованих стратегій.

Окрему увагу дослідники приділяють впровадженню інноваційних та адаптивних підходів. Саблуков (2023) аналізує механізми адаптації бізнесу до змін споживацьких уподобань, а Демчина (б. д.) визначає цифрову трансформацію як чинник конкурентоспроможності підприємств. Водночас *Mirwan et al.* (2023, November 30) та *Potwora et al.* (2024, May 3) доводять ефективність використання штучного інтелекту (ШІ) в маркетингових стратегіях, зокрема для автоматизації, персоналізації та прогнозування.

Методологічні засади проблеми розкривають дослідження *Checkland* та *Poulter* (2020), *Flood* та *Jackson* (1991) і *Barabba* та *Mitroff* (2023), які пропонують системні підходи до управління складними процесами. Українські автори Проскура та Білак (2017) розробили методологічні підходи до управління ризиками, що має практичне значення в умовах динамічного цифрового середовища.

Отже, попередні дослідження окреслюють комплексний підхід до проблеми, поєднуючи цифровий маркетинг, аналітику соціальних мереж, інструменти ШІ та системні методології управління. Водночас не вирішеними залишаються питання інтеграції ризик-орієнтованого підходу з функціями оптимізації результативності, формування універсальних моделей для оцінювання ефективності комунікацій на різних соціальних платформах та забезпечення доступності цифрових інструментів для підприємств різного масштабу.

Метою статті є оцінка використання соціальних медіа як інструменту маркетингових комунікацій у діяльності торговельних компаній та розробка адаптивних стратегій, що дають змогу мінімізувати ризики і підвищити результативність діяльності.

Сформуовано гіпотезу, що застосування адаптивних стратегій *SMM*, які базуються на системному підході до управління маркетинговими комунікаціями, підвищує ефективність взаємодії торговельних компаній

із цільовою аудиторією, сприяє збільшенню охоплення та залученості користувачів, а також покращує конкурентні позиції підприємств на ринку. Інформаційною базою дослідження слугували публікації зарубіжних і вітчизняних учених з питань цифрового маркетингу, системного аналізу й управління комунікаціями, а також практичні кейси ТП, що активно використовують соціальні мережі для просування. Оброблення інформації здійснювалося за допомогою кореляційного та статистичного аналізу, методів системної динаміки і ризик-орієнтованого підходу.

Основна частина статті структурована на три розділи. У першому аналізується присутність ТП на основних соціальних платформах, їх активність, популярність каналів та ефективність використання маркетингових інструментів залежно від розміру компанії. У другому розділі досліджуються методології управління складними комунікаційними системами, що забезпечують адаптивність і результативність у цифровому середовищі. У третьому обґрунтовується концепція формування маркетингової інформаційної системи управління комунікаціями ТП, яка поєднує автоматизацію, аналітику й інструменти моніторингу.

Дослідження спрямоване на формування науково обґрунтованої та практично застосовної моделі управління МК торговельних підприємств у соціальних мережах, що має забезпечити їх конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах цифрової економіки.

1. Оцінка використання соціальних медіа як інструменту маркетингових комунікацій у торгівлі

В умовах цифрової трансформації сучасного бізнесу соціальні медіа стали невіддільною складовою МК, відкриваючи для підприємств нові можливості для взаємодії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз присутності ТП у соціальних мережах дає змогу не лише оцінити ефективність використання різних платформ, але й закласти методологічне підґрунтя для подальшого розгляду управлінських аспектів.

Опитування 110 підприємств показало, що майже 87% з них активно присутні в соціальних мережах. Найбільшу активність проявляють малі (45.8%) та середні компанії (43.8%), тоді як великі підприємства демонструють нижчі показники (рис. 1). Найпопулярнішими платформами виступають *Facebook* та *Instagram*, які забезпечують найкраще охоплення аудиторії. *Telegram* і *Viber* залишаються зручними каналами для локальної комунікації, *TikTok* стабільно набирає популярності, тоді як *LinkedIn* і *Pinterest* використовуються обмежено через специфічність аудиторії. *YouTube* є важливим інструментом для середніх і великих компаній, адже відеоконтент ефективно сприяє формуванню бренду та залученню клієнтів.

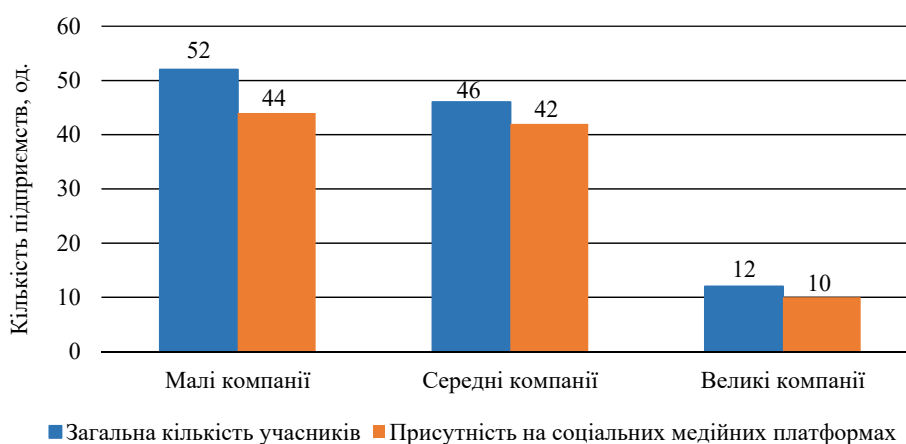


Рис. 1. Розподіл підприємств за розмірами серед учасників опитування та їх присутність на соціальних медіаплатформах

Джерело: складено автором.

Кореляційний аналіз підтверджує мультиплатформність, зокрема активне поєднання *Facebook* та *Instagram* (табл. 1). Також високу взаємозалежність демонструють *Pinterest*, *Telegram* і *TikTok* (0.891–0.975). Натомість *WhatsApp* має низьку кореляцію з іншими платформами, особливо з *Instagram* (0.19) і *Facebook* (0.26), але частіше використовується разом із *LinkedIn*. *YouTube* має високу кореляцію з *Facebook*, *Instagram* і *Telegram* (0.64–0.91), а *Twitter (X)* – з більшістю платформ. Це свідчить про тенденцію мультиплатформності. Малі компанії зосереджені на *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *Telegram* і *Viber*, тоді як середні та великі активно застосовують також *YouTube* для візуалізації товарів і послуг. Це підтверджує прагнення компаній комплексно охоплювати аудиторію через кілька каналів одночасно.

Таблиця 1

Матриця кореляцій соціальних платформ

	<i>Facebook</i>	<i>Instagram</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>Pinterest</i>	<i>Telegram-канали</i>	<i>TikTok</i>	<i>Twitter (X)</i>	<i>Viber-канал</i>	<i>WhatsApp-канал</i>	<i>YouTube</i>
<i>Facebook</i>	1									
<i>Instagram</i>	0.998	1								
<i>LinkedIn</i>	0.642	0.592	1							
<i>Pinterest</i>	0.920	0.893	0.891	1						
<i>Telegram-канали</i>	0.896	0.866	0.916	0.998	1					
<i>TikTok</i>	0.975	0.959	0.797	0.984	0.973	1				
<i>Twitter (X)</i>	0.996	1.000	0.573	0.882	0.854	0.952	1			
<i>Viber-канал</i>	0.952	0.969	0.376	0.756	0.717	0.860	0.975	1		
<i>WhatsApp-канал</i>	0.261	0.200	0.908	0.619	0.663	0.470	0.176	-0.047	1	
<i>YouTube</i>	0.642	0.592	1	0.891	0.916	0.797	0.573	0.376	0.908	1

Джерело: складено автором.

Результати t -статистики і рівень значущості ($p\text{-value} < 0.05$) для порівнянь між соціальними мережами та типами компаній (малі, середні та великі) вказують на наявність статистичної значущості для малих, середніх і великих компаній (табл. 2).

Таблиця 2

Результати порівняння популярності та значущості різних платформ для малих, середніх і великих підприємств

Платформа	Оцінка рівня використання			Рівень значущості ($p\text{-value} = 0.05$)			Платформа
	малі	середні	великі	малі	середні	великі	
Facebook	89.270	86.436	38.655	0.000	0.000	0.000	Instagram
Instagram	92.018	86.436	38.655	0.000	0.000	0.000	Facebook
LinkedIn	2.776	5.552	0.000	0.069	0.000	1.000	Pinterest
Pinterest	2.812	3.977	–	0.067	0.011	–	Instagram
Telegram-канали	9.019	11.046	4.034	0.000	0.000	0.010	Facebook
TikTok	12.601	13.472	6.736	0.000	0.000	0.001	Instagram
Twitter (X)	39.714	36.254	0.000	0.000	0.000	1.000	Facebook
Viber-канал	13.909	11.637	6.220	0.000	0.000	0.002	Facebook
WhatsApp-канал	0.000	0.644	0.288	1.000	0.533	0.792	Instagram
YouTube	2.368	3.744	1.674	0.042	0.001	0.155	Facebook

Джерело: складено автором.

Ефективність використання платформ різниться залежно від розміру підприємств: *малі* компанії найактивніше працюють у соцмережах, але їхні ресурси обмежені; *середні* мають найбільш збалансовані стратегії, поєднуючи широкий спектр інструментів; *великі* зосереджуються на ключових каналах із максимальною віддачею.

Отже, результати аналізу соціально-медійної присутності ТП не лише підтверджують ключову роль цифрових платформ у сучасному маркетингу, а й формують практичну основу для розробки методологій управління комунікаціями та побудови інтегрованих маркетингових інформаційних систем.

2. Методології управління маркетинговими комунікаціями у складних системах

У сучасних умовах цифровізації МК перетворилися на багаторівневу систему, де взаємодіють різні інструменти, канали та аудиторії. Складність управління ними зростає через високу динаміку середовища, вплив технологічних інновацій, швидку зміну споживчих вподобань і зростання конкуренції у сфері соціальних медіа.

Варто зазначити, що існують окремі методології, які використовуються в управлінні соціально-медійними платформами (Flood & Jackson, 1991).

Науковий метод *Total Systems Intervention (TSI)* забезпечує системний підхід до планування, аналізу та корекції маркетингових комунікацій на соціально-медійних платформах, враховуючи складність, багатофакторність і динамічність середовища. Метод базується на таких принципах:

цілісність системи – інтеграція всіх елементів стратегії, технологій та взаємодії з аудиторією для ефективного управління комунікаціями;

ітеративність – постійне коригування стратегій на основі нових даних і ринкових змін;

адаптивність – гнучке управління стратегіями з урахуванням реального часу і змін середовища;

фокус на результатах – оцінка ефективності кампаній за ключовими метриками (залученість, конверсія, *ROI* тощо);

ризик-орієнтованість – виявлення потенційних загроз і впровадження заходів для їх мінімізації;

залучення всіх учасників – участь керівництва, фахівців, споживачів, партнерів та експертів у процесах планування, реалізації й оцінки комунікацій.

TSI дає змогу підприємствам гнучко адаптуватися до змін і забезпечувати результативність маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Такий всебічний підхід уможливорює створити більш динамічну й адаптивну систему МК, де всі учасники мають змогу активно впливати на результат і забезпечити високий рівень взаємодії та взаємного розуміння.

Одним з основних аспектів *TSI* є його циклічний підхід до аналізу і корекції дій, що забезпечує постійну адаптацію до змін середовища та умов. Метод *TSI* включає шість ітераційних етапів циклу (рис. 2), що дозволяють ефективно управляти маркетинговими комунікаціями.



Рис. 2. Циклічний процес управління маркетинговими комунікаціями за методом *TSI*

Джерело: складено автором.

У разі високої складності системи комунікацій, коли проблему важко чітко ідентифікувати чи структурувати, доцільно використовувати методологію *Soft Systems Methodology (SSM)*. Цей підхід розроблено для вирішення проблем в умовах, коли точне визначення та формалізація проблеми утруднені через неоднозначність і складність, а також участь різних стейкхолдерів з різними точками зору (Checkland & Poulter, 2020).

Метод *SSM* фокусується на розумінні і вирішенні "м'яких" проблем, тобто таких, що пов'язані з особливостями взаємодії з аудиторією на

соціальних медіа. Це може включати невизначеність у поведінці споживачів, швидкі зміни в їх уподобаннях або технологічні інновації, що впливають на стратегічні рішення. У такій ситуації метод *SSM* дає змогу брати до уваги різноманітні точки зору учасників процесу, таких як маркетологи, аналітики та споживачі, що забезпечує багатогранний підхід до вирішення проблеми.

Метод *SSM* передбачає застосування ітераційного циклу (рис. 3).



Рис. 3. Ітераційний цикл методології *SSM* для маркетингових комунікацій на соціальних платформах

Джерело: складено автором.

Методологія *Strategic Assumption Surfacing & Testing (SAST)* є ще одним підходом до управління складними маркетинговими комунікаційними процесами, що використовуються на соціально-медійних платформах. Метод *SAST* розроблено для роботи з невизначеністю та суперечливими стратегічними припущеннями в умовах складних ринкових систем. Його основна мета – виявлення, аналіз та перевірка стратегічних припущень, які лежать в основі прийняття рішень, що уможливорює зменшити ризики та покращити обґрунтованість стратегій (Barabba & Mitroff, 2023).

У контексті МК на соціально-медійних платформах метод *SAST* допомагає підприємствам: ідентифікувати приховані припущення щодо ефективності комунікаційних стратегій; визначати ключові фактори ризику та невизначеності у взаємодії з аудиторією; оцінювати життєздатність альтернативних стратегічних підходів.

Методологія *SAST* охоплює такі основні етапи: виявлення стратегічних припущень, структурування та ранжування припущень, тестування припущень і моделювання сценаріїв, адаптація стратегії та коригування (рис. 4).

Метод *SAST* дає змогу ПТ на соціально-медійних платформах уникати стратегічних помилок, що виникають через неправильні або застарілі припущення. Його застосування забезпечує більш адаптивний і проактивний підхід до управління МК, підвищує їх ефективність та знижує ризики, пов'язані з невизначеністю і динамікою цифрового середовища.



Рис. 4. Цикл методології *SAST*
для маркетингових комунікацій на соціальних платформах

Джерело: складено автором.

Кожна з цих методологій має свої переваги й обмеження, але всі вони спрямовані на підвищення ефективності управління та прийняття рішень у складних динамічних середовищах, таких як торгівля на соціально-медійних платформах.

Існують й інші методи та підходи, що застосовуються для вирішення проблем у складних системах:

Critical Systems Heuristics (CSH) – методологія, що зосереджується на критичному аналізі меж системи, допомагає визначати, хто має владу приймати рішення та які цінності закладені в управлінні;

Viable System Model (VSM) – концепція, розроблена для аналізу та проектування організацій як життєздатних систем, що можуть саморегулюватися й адаптуватися до змін у середовищі;

Soft OR (Operational Research) – методологія дослідження операцій, яка застосовується для вирішення складних управлінських проблем, особливо в умовах невизначеності та участі багатьох зацікавлених сторін;

Systems Dynamics (SD) – метод моделювання взаємозв'язків у складних системах, що дозволяє прогнозувати їхню поведінку в часі та оцінювати наслідки змін у системі;

Multi-Methodology Approach – комбінування різних методологій для отримання комплексного вирішення проблеми, що дає змогу поєднувати сильні сторони кожного з методів залежно від контексту;

Causal Loop Diagrams (CLD) – метод візуалізації причинно-наслідкових зв'язків у системі, який допомагає розуміти ключові взаємозв'язки та потенційні точки впливу.

Усі ці методи можуть бути корисними для аналізу й управління маркетинговими комунікаційними стратегіями на соціально-медійних платформах, оскільки вони дозволяють структурувати складні проблеми, оцінювати динаміку змін і приймати обґрунтовані рішення.

3. Формування маркетингової інформаційної системи управління комунікаціями

Існують підходи, які повністю або частково поєднують ці методології, але всі вони мають одну мету – створення ефективної системи управління маркетинговими комунікаційними стратегіями на соціально-медійних платформах (рис. 5). Важливо зазначити, що соціально-медійні платформи функціонують як інтегровані системи, що об'єднують інформаційні потоки, взаємодію з аудиторією й аналітичні інструменти. Головну роль відіграє база даних маркетингової інформаційної системи комунікацій, яка забезпечує зберігання, обробку та аналіз інформаційних потоків.

Сучасні тенденції цифрової економіки зумовлюють активну взаємодію ТП із широким колом інформаційних джерел та партнерів на соціально-медійних платформах. Це стосується збору, обробки та аналізу даних, необхідних для ефективної реалізації маркетингових комунікаційних стратегій. З кожним роком зростає значення інформаційного аутсорсингу, автоматизованих аналітичних інструментів і сервісів штучного інтелекту, що забезпечують моніторинг трендів, поведінки споживачів та репутації бренду в реальному часі (Дьячук, 2024).

На *верхньому рівні* стратегічного управління МК визначаються загальні підходи до побудови комунікацій з цільовими групами, розробляються маркетингові стратегії, здійснюється вибір оптимальних каналів для взаємодії та проводиться налаштування ефективних підходів до кожної з них. Стратегічне управління має на меті забезпечити стійкість та результативність маркетингових зусиль через глибоке розуміння потреб ринку, поведінки споживачів і можливості застосування сучасних інструментів цифрових технологій. Цей рівень також включає прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і часу на різні платформи соціальних медіа, що дає змогу зберігати цілісність та узгодженість у комунікаційних кампаніях.

На *другому рівні* проводиться аналіз основних елементів стратегії. Першим кроком є визначення основних характеристик та потреб цільових груп, що дозволяє правильно сегментувати ринок і адаптувати контент до інтересів кожної групи. Це передбачає вивчення демографії, поведінкових та психографічних характеристик, а також моделей споживчого вибору. Наступним кроком є розподіл стратегічних зусиль між основними соціальними платформами, такими як *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *LinkedIn* тощо. Рішення про вибір платформи залежить від специфіки цільової аудиторії, формату контенту та маркетингових цілей.

Далі проводиться розробка стратегій контенту. Контент-маркетинг забезпечує створення і поширення цінного контенту для залучення та утримання аудиторії. Інфлюенс-маркетинг передбачає залучення впливових осіб для просування бренду. Таргетовані рекламні кампанії дають змогу точно націлюватися на визначені аудиторії за допомогою платних інструментів.

Управління маркетинговими комунікаціями на соціальних медіаплатформах

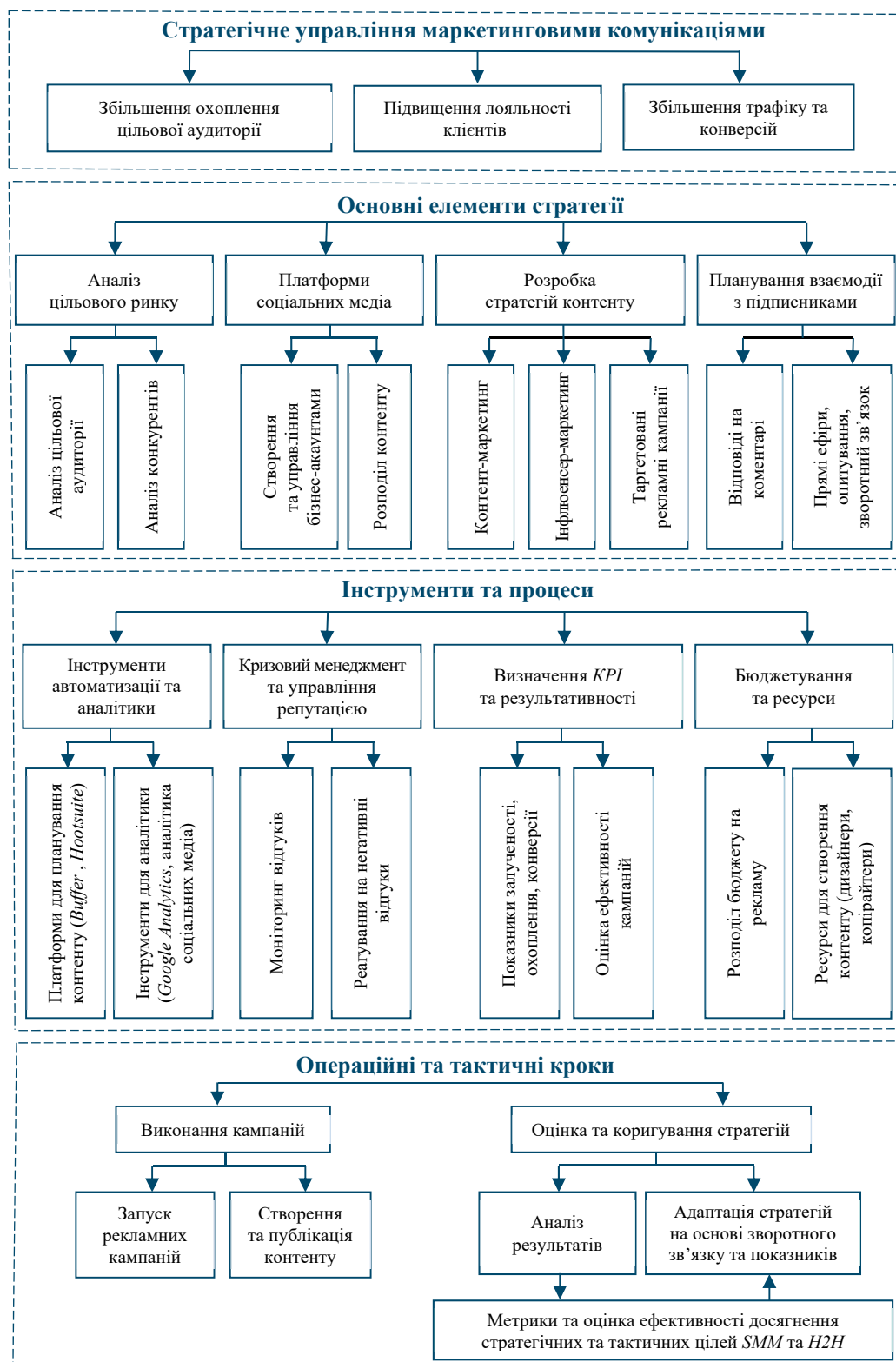


Рис. 5. Схема формування та реалізації маркетингових комунікаційних стратегій на соціально-медійних платформах

Джерело: складено автором.

Взаємодія з аудиторією є ключовою для збереження лояльності та підвищення рівня залученості, що охоплює відповіді на коментарі, організацію прямих ефірів, опитувань, а також формування зворотного зв'язку від підписників для покращення сервісу та контенту.

На *третьому рівні* визначаються інструменти автоматизації й аналітики. Для забезпечення ефективності управління контентом використовуються платформи для планування контенту, такі як *Buffer* або *Hootsuite*, які дають змогу зручно управляти публікаціями на різних платформах одночасно. Інструменти для аналітики, зокрема *Google Analytics* та аналітика соціальних медіа, допомагають вимірювати результативність кампаній.

Завдяки моніторингу відгуків та швидкому реагуванню на негативні коментарі стає можливим ефективно управляти репутацією бренду в онлайн-просторі, мінімізуючи негативні наслідки та зміцнюючи довіру до компанії.

Важливим елементом є оцінка результативності маркетингових кампаній через показники залученості, охоплення, конверсії тощо. Це дозволяє точно виміряти вплив стратегій і коригувати їх на основі отриманих даних.

Розподіл бюджету між різними каналами реклами і кампаніями є важливою частиною комунікаційних стратегій. Крім того, ресурси для створення контенту, включно з дизайнерами і копірайтерами, мають бути чітко визначені й керовані для досягнення максимальної ефективності.

На *нижньому рівні* проводяться операційні та тактичні кроки. Цей рівень фокусується на реалізації рекламних кампаній, створенні та публікації контенту на обраних платформах. Запуск кампаній має відбуватися згідно з розробленим планом і стратегією, із забезпеченням постійного моніторингу результатів.

Регулярний аналіз результатів кампаній допомагає виявити сильні та слабкі сторони стратегії, що уможливорює коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Це включає адаптацію контенту та підходів до роботи з аудиторією на основі зворотного зв'язку та метрик результативності.

Однією з головних проблем управління інформаційними потоками в МІС (маркетингова інформаційна система) є обмеження комунікацій на операційному рівні, що виникають через необхідність координації між підрозділами або технічні бар'єри. Рішенням може бути поділ завдань комунікаційної стратегії на окремі автономні одиниці, які спеціалізуються на певних сегментах взаємодії з аудиторією, але зберігають можливість вільної інтеграції. Ефективним інструментом також є аутсорсинг, що дає змогу передавати окремі функції (створення контенту, управління соцмережами, аналітику) зовнішнім партнерам, зосереджуючи ресурси компанії на ключових завданнях (Мостова, 2022).

Для результативності МІС важливими є швидкість обміну інформацією та своєчасність управлінських рішень. Система повинна відповідати базовим вимогам: єдина мережа для всіх підрозділів і менеджерів, інтеграція інструментів обміну знаннями й аналітики, можливість проведення онлайн-обговорень і конференцій. Вона має забезпечувати персоналізований доступ і налаштування, а також високий рівень безпеки даних – резервне копіювання, захист від збоїв, шифрування інформаційних потоків. Додатково необхідно регулювати правила користування мережею та доступу до інформації, щоб підтримувати цілісність, конфіденційність і ефективну взаємодію між усіма користувачами.

Створення МІС, яка інтегрує робочі місця менеджерів (АРМ-менеджера) у всіх підрозділах ТП, має важливе значення для реалізації маркетингових комунікаційних стратегій на соціально-медійних платформах, оскільки сприяє покращенню координації й ефективності маркетингових кампаній у цифровому середовищі (рис. 6).

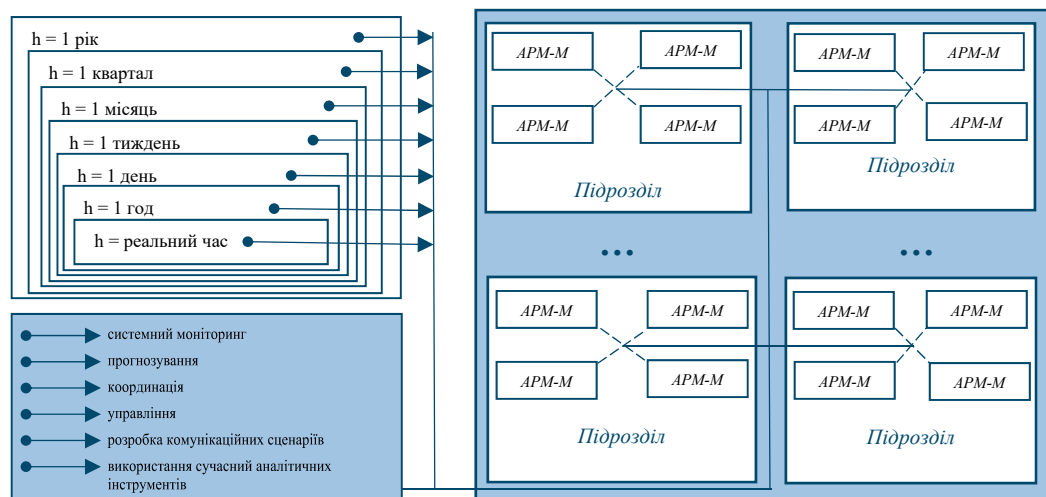


Рис. 6. Концепція МІС управління комунікаціями на соціально-медійних платформах у часі

Джерело: складено автором.

Взаємодія менеджерів ТП із застосуванням автоматизованих робочих місць дозволяє оптимізувати процеси моніторингу, прогнозування, координації, управління, розробки комунікаційних сценаріїв з використанням сучасних аналітичних інструментів на відрізках часу (h). Планування та моделювання діяльності спрощується завдяки досягненню певної автономності в роботі окремих менеджерів та підрозділів, і водночас система надає доступ до єдиного інформаційного простору, що забезпечує можливість швидкого обміну даними й узгодження рішень на рівні всієї організації.

Швидкість отримання необхідної інформації менеджером безпосередньо впливає на якість і своєчасність прийнятих рішень. На торгових підприємствах, які мають складну структуру та розрізнене територіальне

розташування, швидкість руху відіграє значну роль. Тому виникає потреба у створенні мережі автоматизованих робочих місць. Така мережа має задовольняти сучасні стандарти безпеки інформації та забезпечувати достатній рівень комунікації між підрозділами торгового підприємства. Але головним аспектом створення такої мережі є інтеграція до неї сучасних аналітичних систем, що надають можливість використовувати інформаційну базу в процесі управління комунікаціями в межах сучасних методів, таких як *Total Systems Intervention (TSI)*, *Soft Systems Methodolog (SSM)*, *The Strategic Assumption*, *Surface & Testing (SAST)*.

Запропонований механізм реалізації маркетингової комунікаційної стратегії торгового підприємства заснований на використанні можливостей соціальних мереж, що дозволило визначити напрями застосування сучасних видів маркетингу та запропонувати заходи щодо їх реалізації в онлайн-просторі.

Висновки

Під час дослідження досягнуто поставленої мети – обґрунтовано системні підходи до управління маркетинговими комунікаціями торговельних підприємств у соціальних мережах та розроблено адаптивні стратегії, спрямовані на підвищення їхньої ефективності. Вирішення визначених завдань уможливило: *по-перше*, проаналізувати особливості застосування системних методологій управління складними процесами в контексті цифрового маркетингу; *по-друге*, адаптувати ці методології до специфіки маркетингових комунікацій у соціальних мережах; *по-третє*, обґрунтувати підхід до створення маркетингової інформаційної системи управління комунікаціями на основі принципів інтеграції, автоматизації та ризик-орієнтованого моніторингу.

Закладена в основу дослідження гіпотеза про те, що поєднання системного підходу й адаптивних стратегій дає змогу сформувати ефективну модель управління маркетинговими комунікаціями в соціальних мережах, знайшла підтвердження. Дослідження показало, що такий підхід дозволяє досягти балансу між мінімізацією ризиків та підвищенням результативності, що особливо актуально в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Додатковим результатом, який не був безпосередньо закладений у початкових завданнях, стало виявлення необхідності гармонізації аналітичних інструментів соціальних платформ із традиційними системами маркетингової звітності підприємств. Це вказує на доцільність подальших досліджень щодо інтеграції технологій *Big Data* та штучного інтелекту в управління комунікаційними процесами.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці концептуальної моделі управління маркетинговими комунікаціями торговельних підприємств у соціальних мережах, що ґрунтується на поєднанні системного підходу й адаптивних стратегій. Запропоновано методичний підхід, який дає

змогу здійснювати оцінювання ефективності комунікацій з урахуванням ризиків та забезпечує гнучке коригування стратегій у реальному часі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання торговельними підприємствами для оптимізації витрат на маркетингові кампанії, підвищення точності прогнозування ефективності комунікацій та зниження ризиків, пов'язаних із динамікою соціальних платформ.

Перспективами подальших наукових розвідок є розробка галузевих моделей управління маркетинговими комунікаціями в соціальних мережах, впровадження інструментів штучного інтелекту для персоналізації комунікаційних стратегій, а також вивчення впливу цифрової етики та регуляторних обмежень на формування комунікаційної політики підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

Barabba, V., & Mitroff, I. (2023). Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST). *Systems Thinking*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.54120/jost.0000016>

Checkland, P., & Poulter, J. (2020). Soft Systems Methodology. In *Handbook of Systems and Complexity in Health* (pp. 201–253). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5

Flood, R. L., & Jackson, M. C. (1991). *Creative problem solving: Total systems intervention* (1st ed.). Wiley.

Kabanova, O. O., Yermeyeva, A. S., & Us, M. I. (2024). Social media as a digital marketing tool: Research on modern trends and approaches. *Marketing*, 658.8:004.77. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877>

Mirwan, S., Ginny, P., Darwin, D., Ghazali, R., & Lenas, M. (2023, November 30). Using artificial intelligence (AI) in developing marketing strategies. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, 1(3), 225–238. <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.896>

Potwora, M., Vdovichen, O., Semchuk, D., Lipych, L., & Saienko, V. (2024, May 3). The use of artificial intelligence in marketing strategies: Automation, personalization and forecasting. *Journal of Management World*, 41–49. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i2.275>

Демчина, Д. (б. д.). Цифрова трансформація в бізнесі: ключові аспекти та переваги. *Business Broker*. https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/?utm_source=chatgpt.com

Demchyna, D. (n. d.). Digital transformation in business: key aspects and advantages. *Business Broker*. https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/?utm_source=chatgpt.com

Дьячук, І. В. (2024). Використання соціальних медіа в цифровому маркетингу: тенденції та стратегії в університетському середовищі. *Економіка та суспільство*, (61), 891. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-144>

Diachuk, I. V. (2024). The use of social media in digital marketing: Trends and strategies in the university environment. *Economy and Society*, (61), 891. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-144>

Мостова, А. (2022). Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>

Mostova, A. (2022). Evaluation of business promotion effectiveness in social networks. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>

Проскура, В. Ф., & Білак, Р. Г. (2017). Методологічні підходи до управління ризиками. <i>Економіка і суспільство</i> , (9), 102. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf	Proskura, V. F., & Bilak, R. H. (2017). Methodological approaches to risk management. <i>Economy and Society</i> , (9), 102. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf
Саблуков, Ю. О. (2023). Інноваційний бізнес: адаптація до споживацьких уподобань та нові маркетингові стратегії. <i>Actual Problems in Economics</i> , (270), 6–14. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-6-14	Sablukov, Yu. O. (2023). Innovative business: Adaptation to consumer preferences and new marketing strategies. <i>Actual Problems in Economics</i> , (270), 6–14. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-6-14
Семенда, О. В., & Корман, І. І. (2025). Аналіз показників соціальних мереж як основа наукових досліджень при створенні маркетингових стратегій. <i>Актуальні питання економічних наук</i> , (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14791838	Semenda, O. V., & Korman, I. I. (2025). Analysis of social network indicators as a basis for scientific research in creating marketing strategies. <i>Current issues of economic sciences</i> , (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14791838

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин з державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор афілійований з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Самардак, О. (2025). Адаптивні стратегії SMM у діяльності торговельних компаній. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Серія. Економічні науки, 4(141), 116–130. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)07](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)07)

Надійшла до редакції 26.08.2025.

Прийнято до друку 09.10.2025.

Публікація онлайн 16.12.2025.

DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)08](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)08)
UDC 004:339.138]:615.15:659.126=111

MELNYCHENKO Oleksandr

 <https://orcid.org/0000-0001-8642-0388>

Postgraduate Student
at the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.v.melnychenko@knute.edu.ua

МЕЛЬНИЧЕНКО Олександр

 <https://orcid.org/0000-0001-8642-0388>

аспірант кафедри маркетингу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.v.melnychenko@knute.edu.ua

DIGITAL MARKETING OF A PHARMACEUTICAL BRAND

The use of digital technologies in pharmaceutical marketing is a necessity in modern conditions. According to the Indegene report for 2024, which provides information on the needs of healthcare professionals, 40% of specialists prefer a combination of traditional and digital channels, 33% of HCPs constantly interact with digital channels, and only 27% of HCPs resist using digital tools. Pharmaceutical companies in Ukraine use an omnichannel approach to brand promotion. In recent years, digital tools for drug promotion have played an important role. As the "Digital 2024" report shows, 79,2% of Ukrainians are Internet users. The aim of the research is to evaluate the use of digital tools for brand promotion in the pharmaceutical market and to justify promotional strategies to increase the effectiveness of brand management in pharmaceutical companies. A hypothesis has been formed about the direct relationship between promotional activity and brands sales. Using general scientific methods such as generalization, analysis and synthesis, comparison, and tabular representation, it was found that the active use of digital channels for drug promotion contributes to the growth of their sales. It has been proven that there is a direct relationship between promotional activities and sales. The more channels are involved in brand promotion, the more significant positive dynamics are observed in their sales. If pharmaceutical companies analyse which channels are preferred by different segments of healthcare professionals and consumers, they will optimize their strategies for maximum impact on target audience.

Keywords: pharmaceutical market, brand, OTC drugs, digital tools, promotional activity, brand management.

JEL Classification: I10, I11, M30, M31, M37.

Introduction

The rapid development of modern technologies and improved accessibility to the Internet have led to the emergence of new marketing tools and to the transformation of marketing from classical to digital. The development

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО БРЕНДУ

Використання цифрових технологій у фармацевтичному маркетингу є необхідністю в сучасних умовах. За звітом Indegene за 2024 р., що надає інформацію про потреби фахівців з охорони здоров'я, 40% фахівців надають перевагу поєднанню традиційних та цифрових каналів, 33% постійно взаємодіють з цифровими каналами і лише 27% опираються використанню цифрових інструментів. Фармацевтичні компанії в Україні використовують омніканальний підхід для просування брендів. В останні роки цифрові інструменти для просування ліків відіграють важливу роль. Як показує звіт "Digital 2024", 79,2% українців є користувачами інтернету. Метою дослідження є оцінка використання цифрових інструментів для просування брендів на фармацевтичному ринку та обґрунтування промоційних стратегій для підвищення ефективності бренд-менеджменту фармацевтичних компаній. Сформувано гіпотезу про прямий зв'язок між промоційною активністю та продажами брендів. Використовуючи загальнонаукові методи, такі як узагальнення, аналіз і синтез, порівняння та табличне представлення, виявлено, що активне використання цифрових каналів для просування ліків сприяє зростанню їхніх продажів. Доведено, що існує прямий зв'язок між промоційною діяльністю та продажами. Що більше каналів задіяно в просуванні брендів, тим значніша позитивна динаміка спостерігається в їхніх продажах. Якщо фармацевтичні компанії проаналізують, які канали є перевагою для різних сегментів медичних працівників та споживачів, вони оптимізують свої стратегії для максимального впливу на цільові аудиторії.

Ключові слова: фармацевтичний ринок, бренд, безрецептурні препарати, цифрові інструменти, промоційна активність, управління брендом.



Copyright © 2025. The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\) International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

of digital marketing began in the early 90s of the 20th century with Internet marketing, when information about products appeared on text sites (Iankovets, 2024).

Digital channels for promoting the company's brand are systematized in the article "Digital Marketing of Brands in Social Media" by Iankovets (2024). The author identifies the following channels: search engines (Google, YouTube, Amazon, Olx, Prom), social networks (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), paid media (television, radio, digital advertising, opinion leaders), free media ("word of mouth", mass media, social networks, Google Discover), own media (own website, email, social network accounts), messengers (Telegram, Viber, WhatsApp, Signal).

Modern Ukrainian and foreign scientists pay considerable attention to the study of digital marketing channels in the pharmaceutical industry. They indicate the importance of using digital marketing channels for brand promotion and communication. As V. Protsenko and A. Protsenko reported, digital marketing in the pharmaceutical industry provides numerous opportunities for promotion and expansion of the customer base. In addition, the authors highlight some practical tools of digital marketing, such as e-mail, electronic data detailing, and virtual reality, the use of which allows for reducing marketing costs. Also, such effective digital tools for promoting medicines as content marketing, search engine optimization, e-mail marketing, and marketing in social networks were identified (V. Protsenko & A. Protsenko, 2022). T. Zholudenko's research results highlight the importance of a strategic approach to adopting digital technologies in pharmaceutical marketing to achieve long-term competitiveness and improve communication effectiveness. Particular attention is paid to studying the role of artificial intelligence and big data in optimizing the processes of pharmaceutical products' development and promotion (Zholudenko, 2025). As a result of the study Pashniak and Us, the role and advantages of innovative marketing and the use of digital tools in the pharmaceutical industry were determined. A comparative analysis of the pharmaceutical market of the United States of America and Ukraine was conducted in terms of innovative marketing trends and consumer preferences. The analysis demonstrates the importance of developing innovative marketing and using digital tools to improve the efficiency of the pharmaceutical business (Pashniak & Us, 2025).

The aim of this research was to evaluate the application of digital tools in brand promotion in the pharmaceutical market and to justify promotional strategies to increase efficiency in the brand management of pharmaceutical companies. As an example, two groups of OTC drugs were used for analysis – the diosmin group and the antispasmodic group.

To realize the goal, a hypothesis was formed that there is a direct correlation between promotional activities and brands' sales. And the use of the most effective marketing solutions has become the main task of brand management nowadays.

The following general scientific methods, such as generalization, analysis and synthesis, comparison, and tabular representation, were used to test the proposed hypothesis. The information base of the research was legislative and regulatory acts of the Ministry of Health of Ukraine, and data from analytical studies of the pharmaceutical market by Proxima Research.

The article is divided into two sections: the first provides an overview of the current use of digital tools in brand promotion, while the second presents an analysis of digital promotional tools employed in the Ukrainian pharmaceutical market, using two groups of drugs as examples.

1. Digital Transformation of the Pharmaceutical Market

The pharmaceutical market is a dynamic system that is constantly evolving. The emergence of new drugs and manufacturers, new research, and the expansion of experience in the existing medicines, and, of course, the marketing activities of pharmaceutical companies contribute to the pharmaceutical market's growth. Digital transformation plays an important role in these positive changes.

Pharmaceutical companies in Ukraine prefer to use omnichannel to promote brands, but in recent years, digital tools have played an important role. Digital channels are integral to the hybrid promotion model adopted by many pharma companies. However, the proliferation of digital channels – from websites and email to social media, mobile apps, and virtual events – requires defining the optimal strategy for drug promotion. Pharmaceutical companies should analyse which channels are preferred by different segments of healthcare professionals (HCPs), based on factors such as specialty, therapeutic area, region, age, gender, etc. Only after that, they will be able to choose digital tools depending on the needs and preferences of the target audience – doctors, pharmacists, and consumers.

In 2025, Indegene published data on approximately 2.1 million HCPs across 69 therapy areas and 30 specialties on their attitudes towards the use of digital technologies in their practice and in the promotion of pharmaceutical brands. Insights are derived from over 45 omnichannel activation programs. According to this report, 40% of HCPs combine traditional and digital channels, 33% of HCPs demonstrate consistent engagement with digital media. Only 27% of HCPs are resistant to using digital media (Indegene, 2025). And age does not determine digital savviness; older HCPs show significant engagement with digital tools. The report confirms that pharmaceutical companies use a variety of channels – from email and electronic health records to webinars and programmatic ads – to connect with their target audience. However, it's critical to identify and optimize the optimal channel mix for maximum impact.

The report provides information on the needs of healthcare professionals and what information they want to receive through digital channels. A deeper dive into content preferences reveals distinct patterns among HCPs. The TOP 5 among content are product awareness, HCP resources, disease

awareness, patient access, and clinical studies on the safety and efficacy of drugs, real scientific evidence, and guidelines for the management of patients with a certain disease (Indegene, 2025). The results of these studies should encourage pharmaceutical companies to monitor healthcare professionals' needs and analyse their commitment to certain digital channels and the information provided to them. So, understanding HCP content preferences helps pharma refine strategies to create impactful, engaging messages.

Digital channels for drug promotion are also directed at consumers (patients). Consumers consider drugs as a necessary purchase that will help to relieve the symptoms of the disease. At the same time, the consumer does not know which drugs he needs and how to choose them from the large number of analogues available on the market. As shown by DataReportal's Digital 2024 report for Ukraine, 79.2% of the Ukrainian population used the Internet at the start of 2024. And 64.9 % of the total population are social media users (Kemp, 2024, February 23). In 2024, the ranking of the most popular social networks in Ukraine was topped by Telegram – used by 78.1% of respondents, YouTube – used by 59.5% of respondents, and Facebook – 44.6% (Polikovska, 2024, July 16).

According to a survey conducted by Kantar-Ukraine, 54% of Ukrainians surveyed have consciously reduced their viewing of advertising. The main reasons are: oversaturation with advertising – 41%, disinterest – 38%, distrust of advertising messages – 19% (DM Media sapiens, 2024, July 24). According to the results of the study "Media Consumption of Ukrainians: The Third Year of a Full-Scale War", despite the oversaturation with advertising, Ukrainians continue to trust social networks (47.3%), the Internet without social networks (43%), and television (34.1%) the most (Zmina, 2024, July 17).

One of the problems leading to increased distrust in advertising is unscrupulous and unethical promotion. Every third drug advertisement potentially contains signs of incomplete, inaccurate information that could mislead the consumer. Most often, this is information about the speed of action, affordable price, safety, natural origin, quality, market leadership, etc. (Sanzharovska & Ganzhelo, 2023, May 11).

Therefore, when choosing promotional strategies, pharmaceutical companies should choose one or another digital channel, taking into account the level of trust in it by consumers, and conduct ethical promotion.

2. Digital tools for brand promotion in the pharmaceutical market of Ukraine

We analyse what digital tools were used to promote brands on the pharmaceutical market of Ukraine in 2023–2024, on the example of the diosmin group drugs (for the treatment of chronic venous diseases and haemorrhoids) and the antispasmodic group (for relief or prevention of spasms of the gastrointestinal tract), using data from analytical studies of the pharmaceutical market by Proxima Research.

According to the sales results of 2023–2024, the leaders of the group of the diosmin drugs and their combination are the brands Detralex (Servier) and Normoven (Kyiv Vitamin Factory). Analysing *Tables 1, 2*, we conclude that these brands demonstrate the largest growth in sales in packages and the largest growth in the use of all digital channels for brand promotion in 2023 compared to 2022. And, on the contrary, negative growth in sales in 2023 is shown by brands whose promotional activity decreases compared to the previous period and approaches 0. In 2024, only Normoven demonstrates increases in the use of all digital channels and the largest growth in packages compared to 2023. A decrease in the use of digital tools in the promotion of Detralex in 2024 is accompanied by a decrease in sales in packages. So, the results of the analysis indicate a direct correlation between the sales dynamics of this group of drugs and the dynamics of promotional activity using digital channels.

Table 1

Dynamics of sales (thousands of packages) and use of digital tools (number of mentions) for the promotion of diosmin drugs brands and its combinations in 2023–2024

Brand	Sales, thousands of packages				Online conferences				E-mailing			
	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023
Detralex, Servier	1761	+271	1656	–106	4751	+2587	2728	–2023	686	+108	552	–134
Normoven, Kyiv Vitamin Factory	716	+206	852	+136	807	+487	956	+148	150	+62	182	+32
Phlebodia, Innotech	206	+18.5	213	+7	166	+34	198	+32	55	+2	22	–33
Flebaven, KRKA	77.5	+14	54	–13.5	29	–2	1	–28	25	+25	1	–24
Dioflan, Arterium	23	–4	18	–5	18	–16	0	–18	0	0	0	0
Avenue, Farmak	22	–3	27	+5	0	0	16	+16	0	0	0	0
Vasoket, UCB Pharma	11	0	11	0	0	–1	1	+1	0	0	0	0

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

Table 2

Dynamics of digital tools use (number of mentions) for the promotion of diosmin drugs brands and its combinations in 2023–2024

Brand	Advertising on the Internet				TV Advertising				Radio Advertising			
	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023
Detralex, Servier	2779	+729	3417	+638	4113	+483	4326	+213	366	–189	461	+95
Normoven, Kyiv Vitamin Factory	489	+330	721	+233	937	+731	1112	+175	90	+90	377	+287
Phlebodia, Innotech	251	+68	351	+100	149	+12	399	+250	611	+591	197	–414

End of Table 2

Brand	Advertising on the Internet				TV Advertising				Radio Advertising			
	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023
Flebaven, KRKA	80	-16	0	-80	0	0	57	+57	0	0	0	0
Dioflan, Arterium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avenue, Farmak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vasoket, UCB Pharma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

Let us analyse in more detail the dynamics of the use of such a digital channel as Internet advertising for the promotion of diosmin group drugs and their combinations. The analysis includes the dynamics of the number of impressions of video, graphics, and text information. Detralex demonstrates the biggest decline in these indicators in 2024 compared to 2023. It also shows the largest decrease in packages. These results confirm the above conclusions regarding the direct correlation between sales and promotional activity. Let's analyse which type of advertising on the Internet is more effective for this group of drugs. As can be seen in *Table 3*, the largest share of impressions is graphics advertising, and the smallest share is text information.

Table 3

Dynamics of the number of advertising impressions on the Internet using the example of diosmin group drugs and their combinations in 2023–2024 (thousand impressions)

Brand	Internet Advertising, Total Quantity			Video		Graphics		Text	
	2024	GR 2024/2023	GR, %	2024	GR 2024/2023	2024	GR 2024/2023	2024	GR 2024/2023
Detralex, Servier	9886	+2290	30	569	-5302	9290	+7594	41	-21
Normoven, Kyiv Vitamin Factory	1585	+350	28	468	-117	1076	+488	26.5	-3
Phlebodia, Innotech	308.5	+304.5	7613	148	+144	151	+151	9.5	+9.5

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

According to the sales results of 2023–2024, the leaders of the antispasmodic group are the brands No-spa (Opella Healthcare International) and Espumisan (Berlin-Chemie/Menarini Group). Analysing *Tables 4, 5*, we conclude that these brands demonstrate the largest growth in sales in packages and the largest growth in the use of all digital channels for brand promotion in 2024 compared to 2023. And, on the contrary, negative growth in sales in 2024 is shown by Drotaverin (Darnytsia) whose promotional activity approaches 0. So, the results of the analysis confirm the existence of a direct correlation between the dynamics of sales of this group of drugs and the dynamics of promotional activity using digital channels.

Table 4

Dynamics of sales (thousands of packages) and use of digital tools (number of mentions) for the promotion of main antispasmodic drugs in 2023–2024

Brand	Sales, thousands of packages				Online conferences				E-mailing			
	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023
No-spa, Opella Healthcare International	4712	+244	4891	+178	2061	+1370	2089	+28	454	+236	468	+14
Drotaverinum, Darnytsia	1405	–47	955	–450	0	0	0	0	0	0	0	0
Espumisan, Berlin-Chemie	871	+20	996	+125	551	+520	431	–120	108	+108	210	+102
Duspatalin, Abbott	431	+68	445	+13	1756	+837	3002	+1246	136	+110	176	+40
Meverinum, Corporation Arterium	215	+29	226	+11	481	+233	121	–360	68	+68	48	–20
Meteospasmyl, Mayoly	127	+29	147	+20	158	+75	166	+8	83	+47	238	+155

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

Table 5

Dynamics of digital tools use (number of mentions) for the promotion of antispasmodic drugs in 2023–2024

Brand	Advertising on the Internet				TV Advertising				Radio Advertising			
	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023	2023	GGR 2023/2022	2024	GGR 2024/2023
No-spa, Opella Healthcare International	3664	+2041	3931	+267	4709	+2227	5277	+568	617	+240	549	–68
Drotaverinum, Darnytsia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espumisan, Berlin-Chemie	1953	+906	1202	–751	2709	+1285	3300	+591	415	+284	758	+343
Duspatalin, Abbott	1255	+836	644	–611	1606	+1365	845	–761	44	+44	125	+81
Meverinum, Corporation Arterium	198	+149	63	–135	61	+36	19	–42	0	0	0	0
Meteospasmyl, Mayoly	118	+110	113	–5	0	0	224	+224	0	0	0	0

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

Let us analyse in more detail the dynamics of the Internet advertising use for the promotion of antispasmodic drugs. The analysis includes the dynamics of the number of impressions of video, graphics, and text information. Only Espumisan demonstrates growth in 2024 compared to 2023. It also shows one of the largest increases in the number of packages. These results confirm the above conclusions regarding the direct correlation between sales and promotional activity. If we analyse which type of advertising on the Internet is more effective for this group of drugs, we will see that the largest share of impressions is graphics and text advertising (*Table 6*).

Table 6

Dynamics of the number of advertising impressions on the Internet using the example of antispasmodic drugs in 2023–2024 (thousand impressions)

Brand	Internet Advertising, Total Quantity			Video		Graphics		Text	
	2024	GR 2024/ 2023	GR, %	2024	GR 2024/ 2023	2024	GR 2024/ 2023	2024	GR 2024/ 2023
No-spa, Opella Healthcare International	15 012	–17 696	–54	11 056	–15 769	2868	–3015	1088	+1088
Duspatalin, Abbott	5323	–12 726	–71	3585	–14 464	1661	+1661	77.5	+77.5
Espumisan, Berlin-Chemie	939	+39	+4	516	–1536	397	–421	26	+26

Source: constructed by the author from the data of Proxima Research (n. d.).

One of the important strategies for promoting OTC drugs online is a brand website. To analyse the effectiveness of promotion through the brand website, the group of drugs diosmin and its combinations, the brands Detralex, Phlebodia, and Flebaven were selected, as they have their own websites in Ukraine. By analogy, for the analysis of the antispasmodic drugs, the brands No-spa, Duspatalin, and Espumisan were selected (Table 7).

Table 7

Analysis of overall site visit rates in 2024 (average value for 1 month)

Brand	Website	Average number of visits per month	Average visit duration, sec	Pages per visit	Bounce rate, %
Diosmin and its combination drugs					
Detralex	https://detralex.ua	967	77	2.37	36.83
Flebaven	https://flebaven.com	1245	39	1.71	59.66
Phlebodia	https://www.phlebodia.com.ua	525	n/a	1.01	43.83
Antispasmodic drugs					
No-spa	https://www.no-spa.ua	2006	52	1.89	38.19
Espumisan	https://www.espumizan.ua	1582	57	2.04	38.02
Duspatalin	https://www.duspatalin.ua	569	n/a	1.01	42.52

Source: constructed by the author from the data of SimilarWeb (n. d.).

Let's analyse the overall indicators of visits to the website of each of these brands, according to the analytical service SimilarWeb for 2024 (see Table 7). Flebaven has the highest value of the index of visits to the website in the group of diosmin drugs. However, according to the indicators of the average visit duration on the website and the number of pages viewed per visit, the Detralex website has the best indicators. This indicates a higher quality of content on this website, and it is filled with useful information. The bounce rate characterizes the absence of a transition to another page of the website. The higher its value, the less interesting the website is for users. The value of this indicator is the highest for the Flebaven website, and the lowest for the Detralex website. The analysis confirms that the Detralex website has better content and contains the necessary information for users.

If we analyse the antispasmodic drugs, the No-shpa and the Espumizan websites demonstrate almost the same indicators. No-spa has the highest

values of the website visits index. And the Espumisan website has better indicators in terms of the average visit duration on the website, the number of pages viewed per visit, and the bounce rate. The analysis confirms that both websites have good content and contain the necessary information for users.

Conclusions

The use of digital marketing channels to promote brands is an important aspect of brand management in the pharmaceutical industry. Despite the fact that pharmaceutical companies in Ukraine prefer omnichannel, in recent years, digital tools for drug promotion have played an important role.

To promote drugs, pharmaceutical companies should choose trusted digital channels and apply personalized digital content depending on the needs and preferences of each target audience. Due to oversaturation of advertising, drug promotion should be accurate, balanced, fair, objective, and sufficiently complete, and should not mislead through distortion, exaggeration, overemphasis, or omission of information.

When choosing promotional strategies, it is important to analyse the level of trust and commitment of healthcare professionals to certain digital channels, as well as their needs for the information provided to them. While factors like brand objectives, budget, etc, influence channel selection, understanding individual HCP preferences is key to optimizing these choices. According to the results of the study, the main digital channels of drug promotion for healthcare professionals are online conferences and Emailing.

Despite the oversaturation with advertising, according to the results of the study, Advertising on the Internet, TV, and Radio Advertising remain the main digital channels of drug promotion for consumers.

Active use of all possible digital channels to promote drugs contributes to the sales growth. Moreover, there is a direct correlation between promotional activities and sales – the more channels involved and the more events held, the greater the potential for sales growth. This proves the hypothesis put forward. Thus, the implementation of digital drug promotion tools contributes to increasing the effectiveness of brand management in the pharmaceutical industry.

Since the results of the study are based on the analysis of 2 groups of drugs, to objectify the data, it is necessary to continue studying this correlation in other groups of drugs.

REFERENCE / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

DM Media sapiens. (2024, July 24). *34% of surveyed citizens have consciously reduced their news consumption*, – Kantar Ukraine. <https://ms.detector.media/internet/post/35630/2024-07-24-34-opytanykh-gromadyan-svidomo-zmenshyly-spozhyvannya-novyn-kantar-ukraina/>

ДМ Media sapiens. (2024, 24 липня). *34% опитаних громадян свідомо зменшили споживання новин*, – "Kantar Україна". <https://ms.detector.media/internet/post/35630/2024-07-24-34-opytanykh-gromadyan-svidomo-zmenshyly-spozhyvannya-novyn-kantar-ukraina/>

Indegene. (2025). *2024 HCP Digital Affinity Report: Shaping the Future of Engagement*. <https://www.indegene.com/what-we-think/reports/hcp-digital-affinity-report>

Kemp, S. (2024, February 23). <i>Digital 2024: Ukraine</i> . DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine	
Pashniak, I. M., & Us, M. I. (2025). Innovative marketing in the pharmaceutical business: the role of digital tools. <i>Business Navigator</i> , 2(79), 78–84. https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-13	Пашняк, І. М., & Ус, М. І. (2025). Інноваційний маркетинг у фармацевтичному бізнесі: роль digital-інструментів. <i>Бізнес-навігатор</i> , 2(79), 78–84. https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-13
Polikovska, Yu. (2024, July 16). "Opora": The most popular social networks in Ukraine are Telegram, YouTube, and Facebook. <i>Media Detector</i> . https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/35557/2024-07-16-opora-naypopulyarnishymy-sotsmerezhamy-v-ukraini-ie-telegram-yutub-ta-feysbuk/	Поліковська, Ю. (2024, 16 липня). "Опора": Найпопулярнішими соцмережами в Україні є Телеграм, YouTube та Фейсбук. <i>Детектор медіа</i> . https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/35557/2024-07-16-opora-naypopulyarnishymy-sotsmerezhamy-v-ukraini-ie-telegram-yutub-ta-feysbuk/
Protsenko, V. M., & Protsenko, A. V. (2022). Development of pharmaceutical companies in Ukraine using digital marketing methods. <i>BUSINESSINFORM</i> , 11, 277–283. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-277-283	Проценко, В. М., & Проценко, А. В. (2022). Розвиток фармацевтичних компаній України з використанням методів digital-маркетингу. <i>БІЗНЕСІНФОРМ</i> , 11, 277–283. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-277-283
Proxima Research. (n. d.). <i>Data of the analytical system of market research "PharmXplorer"/"Pharmstandard"</i> . https://pharmxplorer.com.ua/	Proxima Research. (б. д.). <i>Дані аналітичної системи дослідження ринку "PharmXplorer"/"Фармстандарт"</i> . https://pharmxplorer.com.ua
Sanzharovska, L., & Ganzhelo, V. (2023, May 11). Typical violations in advertising medicines in Ukraine. <i>Legal newspaper</i> , (3–6). https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/tipovi-porushennya-pri-reklamuvanni-likarskih-zasobiv-v-ukrayini.html	Санжаровська, Л., & Ганжело, В. (2023, 11 травня). Типові порушення при рекламуванні лікарських засобів в Україні. <i>Юридична газета</i> , (3–6). https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/tipovi-porushennya-pri-reklamuvanni-likarskih-zasobiv-v-ukrayini.html
SimilarWeb. (n. d.) https://www.similarweb.co	
Iankovets, T. M. (2024). Digital marketing of brands in social media. <i>International scientific-practical journal "Commodities and markets"</i> , (1), 27–52. https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02	Янковець, Т. М. (2024). Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. <i>Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"</i> , (1), 27–52. https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02
Zholudenko, T. (2025). Innovative marketing in the pharmaceutical industry: Trends and development prospects. <i>Actual Issues of Economic Sciences</i> , (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14807937	Жолуденко, Т. І. (2025). Інноваційний маркетинг у фармацевтичній промисловості: тренди та перспективи розвитку. <i>Актуальні питання економічних наук</i> , (7). https://doi.org/10.5281/zenodo.14807937
Zmina. (2024, July 17). <i>In 2024, Ukrainians trust social networks, the Internet and television the most – OPORA</i> . https://zmina.info/news/u-2024-roczu-ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-soczialnym-merezham-internetu-ta-telebachennyu-opora/	Zmina. (2024, 17 липня). <i>У 2024 році українці найбільше довіряють соціальним мережам, інтернету та телебаченню – ОПОРА</i> . https://zmina.info/news/u-2024-roczu-ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-soczialnym-merezham-internetu-ta-telebachennyu-opora/

Conflict of interest. The author certifies that he doesn't have any financial or non-financial interest in the subject matter or materials discussed in this manuscript; the author has no association with state bodies, any organizations, or commercial entities having a financial interest in or financial conflict with the subject matter or research presented in the manuscript. Given that the author is affiliated with the institution that publishes this journal, which may cause potential conflict or suspicion of bias and therefore the final decision to publish this article (including the reviewers and editors) is made by the members of the Editorial Board who are not the employees of this institution.

The author received no direct funding for this study.

Melnichenko, O. (2025). Digital marketing of a pharmaceutical brand. *Foreign trade: economics, finance, law*. Series: Economic Sciences, 4(141), 131–140. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)08](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)08)

Received by the editorial office 29.08.2025.

Accepted for printing 29.09.2025.

Published online 16.12.2025.