

Марина В. Корж*

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що глобальна економіка вступила у фазу геоekonomічної фрагментації — переходу від безперешкодної глобалізації до формування регіональних торговельних блоків, френдшорингу та стратегічної диверсифікації ланцюгів постачання, що докорінно змінює вимоги до логістичних послуг та інструментів їх просування на ринку. Для підприємств-провайдерів логістичних послуг це означає необхідність не лише технологічної модернізації операційних процесів, а й перегляду маркетингових стратегій взаємодії з клієнтами в умовах зростаючої невизначеності та географічної переорієнтації товарних потоків. Метою статті є визначення ролі маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг як фактора конкурентоспроможності підприємств в умовах геоekonomічної фрагментації світового господарства та обґрунтування напрямів їх розвитку для українських провайдерів логістичних послуг. У дослідженні застосовано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та структурно-логічного моделювання. Розкрито теоретичні засади геоekonomічної фрагментації — перехід від френдшорингу до стратегічної багатовекторної диверсифікації ланцюгів постачання, а також концепцію Marketing 5.0 як методологічну основу поєднання цифрових технологій з маркетинговою діяльністю. Систематизовано інструменти цифрового маркетингу логістичних провайдерів — від контент-маркетингу та цифрових каналів залучення клієнтів до предиктивної аналітики й бренд-комунікації стійкості — за критеріями впливу на впізнаваність провайдера, довіру клієнтів та швидкість укладання контрактів. Проаналізовано трансформацію міжнародної логістики України за 2022–2024 рр., яка засвідчує зростання частки морського транспорту в експорті з 37,04 % до 45,82 % та вибухове зростання вантажних автомобільних перевезень (понад 1887 % в експорті та понад 8148 % в імпорті), що супроводжувалося формуванням нових логістичних маршрутів і потребою в оперативному цифровому інформуванні клієнтів про зміну умов постачання. Висловлено й теоретично обґрунтовано припущення, що в умовах геоekonomічної фрагментації маркетингові інструменти цифровізації логістичних послуг виконують не лише комунікаційну, а й адаптивну функцію — сигналізують клієнтам про стійкість і гнучкість провайдера до геополітичних шоків; емпірична перевірка цього припущення на даних окремих логістичних провайдерів окреслена як напрям подальших досліджень. Визначено бар'єри впровадження цифрового маркетингу логістичними підприємствами України: дефіцит кваліфікованих кадрів на стику маркетингу та цифрових технологій, фрагментарність цифрової інфраструктури малих і середніх логістичних компаній, а також недостатню інтеграцію маркетингових каналів із системами управління ланцюгами постачання. Запропоновано напрями розвитку маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг українських підприємств, зокрема розвиток контент-маркетингу на основі даних про альтернативні транспортні коридори, впровадження предиктивної аналітики для проактивного інформування клієнтів та побудову бренд-стратегій довіри в умовах структурної волатильності. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом логістичних підприємств для розроблення маркетингових стратегій цифрової трансформації, а також органами державного управління під час формування політики підтримки експортерів логістичних послуг.

* State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

Ключові слова: цифровий маркетинг; логістичні послуги; конкурентоспроможність; геоекономічна фрагментація; френдшоринг; ланцюги постачання; предиктивна аналітика; бренд-менеджмент стійкості.

Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-65-73

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8129-8256>

Maryna Korzh

MARKETING TOOLS FOR THE DIGITALISATION OF LOGISTICS SERVICES UNDER GEOECONOMIC FRAGMENTATION

The relevance of the study is determined by the fact that the global economy has entered a phase of geoeconomic fragmentation — a transition from frictionless globalisation towards the formation of regional trade blocs, friendshoring and strategic diversification of supply chains, which fundamentally changes the requirements for logistics services and the tools used to promote them. For logistics service providers, this implies not only the need for technological modernisation of operational processes, but also a reassessment of marketing strategies for client interaction under conditions of growing uncertainty and geographic reorientation of trade flows. The purpose of the article is to determine the role of marketing tools for the digitalisation of logistics services as a factor of enterprise competitiveness under geoeconomic fragmentation of the world economy, and to substantiate directions for their development for Ukrainian logistics service providers. The study applies methods of systemic analysis, comparison, generalisation and structural-logical modelling. The theoretical foundations of geoeconomic fragmentation are examined — the transition from friendshoring to strategic multi-vector diversification of supply chains — along with the Marketing 5.0 concept as a methodological basis for combining digital technologies with marketing activity. Digital marketing tools used by logistics providers are systematised — from content marketing and digital client-acquisition channels to predictive analytics and resilience branding — according to their impact on provider recognition, client trust and contract-closing speed. The transformation of Ukraine's international logistics for 2022–2024 is analysed, showing growth in the share of maritime transport in exports from 37.04% to 45.82% and an explosive increase in road freight transport (over 1887% in exports and over 8148% in imports), accompanied by the formation of new logistics routes and the need for prompt digital communication with clients about changing supply conditions. A theoretically grounded proposition is put forward that, under geoeconomic fragmentation, marketing tools for the digitalisation of logistics services perform not only a communicative but also an adaptive function — signalling to clients the provider's resilience and flexibility to geopolitical shocks; empirically testing this proposition on data from individual logistics providers is outlined as a direction for further research. Barriers to the adoption of digital marketing by Ukrainian logistics enterprises are identified: a shortage of personnel combining marketing and digital-technology competencies, the fragmented digital infrastructure of small and medium logistics companies, and insufficient integration of marketing channels with supply chain management systems. Directions for developing marketing tools for the digitalisation of logistics services of Ukrainian enterprises are proposed, including content marketing based on data on alternative transport corridors, the adoption of predictive analytics for proactive client communication, and the construction of resilience-branding strategies under structural volatility. The results can be used by the management of logistics enterprises in developing digital transformation marketing strategies, as well as by public administration bodies in shaping support policies for logistics service exporters.

Keywords: digital marketing; logistics services; competitiveness; geoeconomic fragmentation; friendshoring; supply chains; predictive analytics; resilience branding.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Глобальна економіка на межі 2025–2026 рр. остаточно перейшла у стан структурної волатильності: після кількох десятиліть безперешкодної глобалізації світ стикається з ризиком політично мотивованої геоекономічної фрагментації — поділу глобальної торговельної системи на регіональні блоки за ознакою геополітичної приналежності. Це явище виявляється у переході від стратегії френдшорингу (концентрації ланцюгів постачання в межах політично «дружніх» країн) до багатовекторної стратегічної диверсифікації, коли підприємства одночасно розподіляють виробничі та логістичні потужності між кількома регіональними хабами, щоб знизити залежність від стабільності будь-яких двосторонніх відносин. Для підприємств, що надають логістичні послуги, ці процеси означають постійну потребу в перебудові маршрутів, диверсифікації видів транспорту та швидкій адаптації до нових регуляторних вимог. В Україні ситуація ускладнюється додатковим шаром невизначеності — повномасштабною війною, яка змусила міжнародну логістику держави перейти від моделі мінімізації витрат до моделі максимальної стійкості й адаптивності. За цих умов традиційні маркетингові інструменти логістичних провайдерів, орієнтовані на цінову конкуренцію та стабільні маршрути, втрачають ефективність, тоді як цифрові маркетингові інструменти — предиктивна аналітика, контент-маркетинг на основі даних у реальному часі, персоналізована комунікація через цифрові платформи — набувають значення не просто каналу просування, а інструменту сигналізування клієнтам про здатність підприємства адаптуватися до шоків. Це зумовлює наукову і практичну потребу в дослідженні того, як маркетингові інструменти цифровізації логістичних послуг впливають на конкурентоспроможність підприємств саме в умовах геоекономічної фрагментації.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні засади геоекономічної фрагментації закладено у праці колективу дослідників МВФ на чолі з Ш. Айяром, які визначили це явище як політично мотивований розкол глобальної економічної інтеграції, що впливає на канали торгівлі, міграції, потоків капіталу та дифузії технологій [1]. М.-Г. Аттіназі, Л. Бекельманн та Б. Меньє на основі модельної оцінки показали, що френдшоринг призводить до відчутних втрат добробуту, більш суттєвих для малих відкритих економік [2]. П. Котлер, Г. Картаджайя та І. Сетіаван у концепції Marketing 5.0 обґрунтували необхідність поєднання цифрових технологій — штучного інтелекту, предиктивної аналітики, автоматизації — з традиційними маркетинговими підходами в умовах технологічної трансформації бізнес-моделей [3]. У вітчизняній літературі: Л. Сай та Л. Давиденко дослідили фрагментацію світової товарної торгівлі в контексті реглобалізації через показник міжблокової торгівлі [4]; А. Єременко показав перехід від френдшорингу до багатовекторної стратегічної диверсифікації та визначив роль України як постачальника критичної сировини для європейських ланцюгів вартості, а також роль штучного інтелекту як інструменту «передбачуваного оркестрування» логістичних мереж [5]; Г. Миськів та А.-І. Кладько на основі офіційних даних встановили перехід міжнародної логістики України від

морського домінування до мультимодальної стратегії [6]; Ю. Олифіренко, С. Повна та О. Біланенко дослідили поєднання цифрового маркетингу й логістики в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства [7]; А. Череп, І. Дашко та Ю. Огренич показали, що цифрова трансформація логістичних систем на основі ШІ є стратегічним чинником конкурентних переваг [8]; С. Суворова, Ю. Карпенко та О. Клімович дослідили вплив цифрового маркетингу на конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану [9; 10]. Водночас питання ролі саме маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг як окремого фактора конкурентоспроможності підприємств у контексті геоекономічної фрагментації залишається недостатньо розкритим, що зумовлює доцільність цього дослідження.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є визначення ролі маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг як фактора конкурентоспроможності підприємств в умовах геоекономічної фрагментації світового господарства та обґрунтування напрямів їх розвитку для українських провайдерів логістичних послуг. Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити теоретичні засади геоекономічної фрагментації та концепції Marketing 5.0 як методологічної основи дослідження; систематизувати інструменти цифрового маркетингу логістичних провайдерів за критеріями впливу на конкурентоспроможність; проаналізувати трансформацію міжнародної логістики України в умовах війни та геоекономічної фрагментації; визначити бар'єри впровадження цифрового маркетингу логістичними підприємствами України; сформулювати напрями розвитку маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Модель геоекономічної фрагментації, запропонована дослідниками МВФ, розглядає сучасний етап розвитку світової економіки як перехід від зростаючої глобальної інтеграції до політично мотивованого розколу, що відбувається за кількома каналами одночасно — торгівлею, міграцією, потоками капіталу, дифузиею технологій та наданням глобальних суспільних благ [1]. Для сфери логістичних послуг ці канали є визначальними: обмеження на торгівлю проміжними товарами і подорожчання перевезень безпосередньо трансформують структуру попиту на логістичні послуги. Модельна оцінка Аттіназі, Бекельманна та Менье демонструє, що в разі поглиблення френдшорингу економічні втрати добробуту можуть сягати 0,9–5,3 % валових національних видатків залежно від жорсткості обмежень на переорієнтацію ланцюгів постачання, причому малі відкриті економіки зазнають непропорційно більшого впливу порівняно з великими диверсифікованими економіками [2]; Україна за структурою зовнішньої торгівлі належить саме до такого типу економік, що додатково підвищує чутливість вітчизняних провайдерів логістичних послуг до процесів геоекономічної фрагментації. Ще одним важливим теоретичним підґрунтям є концепція Marketing 5.0, яка обґрунтовує необхідність «технології для людяності» — застосування штучного інтелекту, предиктивної аналітики та автоматизації для розв'язання завдань, які традиційний маркетинг вирішити не здатен, зокрема персоналізацію комунікації в умовах високої

невизначеності ринкового середовища [3]. У поєднанні ці дві теоретичні рамки дають змогу розглядати маркетингові інструменти цифровізації логістичних послуг не просто як канал просування, а як механізм, що дає клієнтам логістичного провайдера сигнал про його здатність адаптуватися до шоків геоекономічної фрагментації.

Як показав А. Єременко, у 2025–2026 рр. відбувається перехід від френдшорингу до багатовекторної стратегічної диверсифікації, коли підприємства одночасно присутні в кількох регіональних виробничих хабах, що дає змогу динамічно перенаправляти товарні потоки в разі введення нових обмежень [5]. Для логістичних провайдерів це означає принципову зміну критеріїв конкурентоспроможності: клієнти оцінюють постачальника логістичних послуг не лише за ціною, а передусім за здатністю до швидкої зміни маршрутів, логістичною маневреністю та відповідністю жорстким комплаєнс-стандартам [5]. Штучний інтелект у цьому контексті трансформується з інструменту аналізу в інструмент «передбачуваного оркестрування» — виявлення прихованих ризиків у багаторівневих мережах постачальників та моніторингу пріоритетних маршрутів у реальному часі, що безпосередньо формує зміст маркетингової комунікації логістичного провайдера з клієнтами [5].

Емпіричним контекстом, що додатково обґрунтовує актуальність порушеної проблеми, є масштаб трансформації міжнародної логістики України під час повномасштабної війни (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка частки видів транспорту в експорті та обсягів контейнерних перевезень міжнародної логістики України, 2022–2024 рр., складено автором за даними [6]

Показник	2022 р.	2024 р.
Частка морського транспорту в експорті, %	37,04	45,82
Темп зростання вантажних автоперевезень в експорті, % (2024/2022)	—	1887,78
Темп зростання вантажних автоперевезень в імпорті, % (2024/2022)	—	8148,28
Темп зростання експорту залізницею, % (2024/2022)	—	784,25

Дані табл. 1 засвідчують, що міжнародна логістика України перейшла від абсолютного домінування морських шляхів до мультимодальної стратегії: частка морського транспорту в експорті зросла з 37,04 % у 2022 р. до 45,82 % у 2024 р. [6], а вантажний автомобільний транспорт продемонстрував вибухове зростання — понад 1887 % в експорті та понад 8148 % в імпорті за 2022–2024 рр. [6], що відображає різке переорієнтування вантажопотоків після блокади морських портів. Морські порти України, попри складні умови, демонструють стійкість: за 8 місяців 2025 р. оброблено 134 191 TEU контейнерних вантажів, що на 3,3 % більше за річний показник 2024 р. і є найвищим показником за період війни [6]. Ключову роль у частковому відновленні пропускної здатності відіграла спільна ініціатива ЄС-Україна «Шляхи солідарності», через яку з

травня 2022 до червня 2025 р. Україна експортувала близько 187 млн тонн товарів на суму приблизно 63 млрд євро [6].

Наведена статистика (табл. 1) характеризує масштаб структурних змін у логістиці як такий, а не безпосередньо ефективність маркетингових інструментів: офіційні дані про перевезення не деталізуються за ознакою застосування чи незастосування цифрового маркетингу окремими провайдерами, тому пряму кількісну оцінку впливу маркетингових інструментів на утримання клієнтів на основі цих даних отримати неможливо. Зв'язок між масштабом структурних змін і потребою в цифровізації маркетингових комунікацій у цьому дослідженні обґрунтовується логічно, а не статистично: що частіше й масштабніше змінюються умови постачання (відкриття нових коридорів, зміна пріоритетного виду транспорту, коливання пропускної здатності прикордонних пунктів), то вища ціна запізненого чи неточного інформування клієнта, а отже, то вищою є потенційна цінність цифрових інструментів оперативної комунікації порівняно з традиційними каналами. Перевірка цієї гіпотези на емпіричних даних окремих логістичних провайдерів є завданням подальших досліджень.

Узагальнення теоретичних джерел і прикладної практики дає змогу систематизувати інструменти цифрового маркетингу логістичних провайдерів за їхньою функцією в умовах фрагментації та очікуваним внеском у конкурентоспроможність підприємства (табл. 2). Наведене зіставлення є авторською логічною систематизацією: цитовані джерела обґрунтовують загальну роль відповідного інструменту цифрового маркетингу чи логістики для конкурентоспроможності, однак жодне з них не вимірювало емпірично точний ефект саме для логістичних провайдерів саме в умовах геоекономічної фрагментації — це напрям, що потребує окремого емпіричного дослідження.

Таблиця 2. Систематизація інструментів цифрового маркетингу логістичних провайдерів за функцією в умовах геоекономічної фрагментації, систематизовано автором

Інструмент цифрового маркетингу	Функція в умовах фрагментації	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Контент-маркетинг на основі даних про маршрути	Оперативне інформування клієнтів про стан коридорів і альтернативні маршрути	Довіра клієнтів, утримання контрактів [7]
Предиктивна аналітика та ШІ-оркестрування	Прогнозування ризиків у ланцюзі постачання, проактивне попередження клієнтів	Диференціація від конкурентів, зниження втрат клієнтів [5; 8]
Персоналізована CRM-комунікація	Індивідуальне інформування про статус вантажу залежно від маршруту клієнта	Швидкість укладання повторних контрактів [3; 9]
Цифрові канали залучення клієнтів (SEO, SMM)	Пошук альтернативних клієнтів і ринків при втраті традиційних напрямів	Розширення клієнтської бази, диверсифікація ризиків [10]
Бренд-комунікація стійкості (resilience branding)	Позиціонування провайдера як надійного партнера в умовах шоків	Довгострокова лояльність, преміальне ціноутворення [7; 8]

Аналіз наявної практики дає змогу виділити основні бар'єри впровадження маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг українськими підприємствами: дефіцит кадрів, здатних поєднувати компетенції цифрового маркетингу з розумінням специфіки логістичних операцій; фрагментарність цифрової інфраструктури малих і середніх логістичних компаній, які не мають ресурсів для впровадження предиктивної аналітики [9]; недостатню інтеграцію маркетингових каналів комунікації із системами управління ланцюгами постачання, через що інформація про зміну маршруту чи затримку не потрапляє автоматично в канали комунікації з клієнтом; а також загальну проблему довіри до цифрових каналів комунікації в умовах, коли самі маршрути і терміни доставки залишаються високоволатильними [10].

На основі проведеного аналізу пропонуються такі напрями розвитку маркетингових інструментів цифровізації логістичних послуг українських підприємств: 1) розвиток контент-маркетингу на основі актуальних даних про стан прикордонних пунктів пропуску, портів та альтернативних коридорів, зокрема інтеграція з публічними системами моніторингу («Шляхи солідарності», «Черга» [6]; 2) впровадження предиктивної аналітики для проактивного інформування клієнтів про потенційні затримки до їх фактичного настання, за аналогією з моделями «передбачуваного оркестрування» [5]; 3) побудова бренд-стратегій довіри (resilience branding), що прямо комунікують здатність підприємства до швидкої переорієнтації маршрутів як конкурентну перевагу, а не як вимушену реакцію на кризу; 4) інтеграція маркетингових CRM-систем із операційними системами управління ланцюгами постачання для автоматизації персоналізованого інформування клієнтів; 5) розвиток партнерських програм цифрового просування для малих і середніх логістичних підприємств, які не мають ресурсів для самостійного впровадження предиктивної аналітики; 6) на рівні державної політики — включення показників цифровізації маркетингових комунікацій логістичних провайдерів до критеріїв програм підтримки експортерів (за аналогією з наявними програмами компенсації відсоткових ставок і пільгового кредитування), а також відкриття державних даних про стан прикордонних пунктів пропуску й коридорів у форматі, придатному для автоматичної інтеграції в CRM-системи приватних провайдерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах геоекономічної фрагментації світового господарства маркетингові інструменти цифровізації логістичних послуг теоретично здатні виконувати подвійну функцію — комунікаційну та адаптивну, сигналізуючи клієнтам про здатність підприємства-провайдера витримувати геополітичні шоки; ця гіпотеза обґрунтована логічно на основі поєднання моделі геоекономічної фрагментації МВФ і концепції Marketing 5.0, але не перевірена статистично на емпіричних даних окремих провайдерів у межах цього дослідження. Систематизація п'яти груп інструментів цифрового маркетингу логістичних провайдерів — контент-маркетингу на основі даних про маршрути, предиктивної аналітики, персоналізованої CRM-комунікації, цифрових каналів залучення клієнтів та бренд-комунікації стійкості —

окреслює потенційний внесок цих інструментів у конкурентоспроможність підприємства, що виходить за межі традиційного розуміння маркетингу як каналу просування. Емпіричний аналіз трансформації міжнародної логістики України — зростання частки морського транспорту з 37,04 % до 45,82 % в експорті та вибухове зростання автомобільних перевезень (понад 1887 % в експорті, понад 8148 % в імпорті) за 2022–2024 рр. — демонструє масштаб структурних змін, що створюють контекст, у якому цінність оперативної цифрової комунікації з клієнтами зростає, хоча пряме статистичне підтвердження цього зв'язку в роботі не наводиться. Виявлені бар'єри — дефіцит кадрів на стику маркетингу й цифрових технологій, фрагментарність цифрової інфраструктури малих підприємств та слабка інтеграція маркетингових і операційних систем — окреслюють практичні пріоритети для менеджменту логістичних підприємств, а запропонований напрям відкриття державних даних про стан прикордонної інфраструктури — для органів державного управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані передусім із розробленням кількісної методики оцінювання впливу конкретних інструментів цифрового маркетингу на утримання клієнтів логістичних провайдерів в умовах геоекономічної фрагментації на основі емпіричних даних окремих підприємств, що дало б змогу перейти від теоретично обґрунтованої гіпотези до статистично підтвердженого висновку.

1. Aiyar S., Chen J., Ebeke C., Garcia-Saltos R., Gudmundsson T., Ilyina A., Kangur A., Kunaratkul T., Rodriguez S., Ruta M., Schulze T., Soderberg G., Trevino J. P. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. IMF Staff Discussion Notes. 2023. No. 001. DOI: 10.5089/9798400229046.006

2. Attinasi M.-G., Boeckelmann L., Meunier B. Friend-shoring global value chains: a model-based assessment. ECB Economic Bulletin. 2023. Issue 2, Box 3.

3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.

4. Сай Л. П., Давиденко Л. С. Фрагментація світової товарної торгівлі в умовах реґлобалізації. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 32–38. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.17.4

5. Єременко А. В. Від френдшорингу до стратегічної диверсифікації: нова географія глобальних ланцюгів постачання у 2025–2026 роках. Бізнес Інформ. 2026. № 3. С. 34–44. DOI: 10.32983/2222-4459-2026-3-34-44

6. Миськів Г. В., Кладько А.-І. Б. Міжнародна логістика України в умовах військової агресії. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-107

7. Олифіренко Ю. А., Повна С. В., Біланенко О. С. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 240–250. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250

8. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Формування конкурентних переваг підприємства через цифрову трансформацію логістичних систем на основі інновацій та штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-106

9. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Економічний простір. 2023. № 184. С. 164–168. DOI: 10.32782/2224-6282/184-29

10. Клімович О. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-18

1. Aiyar S., Chen J., Ebeke C., Garcia-Saltos R., Gudmundsson T., Ilyina A., Kangur A., Kunaratkul T., Rodriguez S., Ruta M., Schulze T., Soderberg G., Trevino J. P. (2023), "Geoeconomic

Fragmentation and the Future of Multilateralism", IMF Staff Discussion Notes, No. 001. DOI: 10.5089/9798400229046.006

2. Attinasi, M.-G., Boeckelmann, L. and Meunier, B. (2023), "Friend-shoring global value chains: a model-based assessment", ECB Economic Bulletin, Issue 2, Box 3.

3. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

4. Sai, L. P. and Davydenko, L. S. (2023), "Fragmentation of world commodity trade under reglobalization", *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, No. 17, pp. 32–38. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.17.4

5. Yeremenko, A. V. (2026), "From friendshoring to strategic diversification: the new geography of global supply chains in 2025–2026", *Biznes Inform*, No. 3, pp. 34–44. DOI: 10.32983/2222-4459-2026-3-34-44

6. Myskiv, H. V. and Kladko, A.-I. B. (2025), "Ukraine's international logistics in the context of military aggression", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-107

7. Olyfirenko, Yu. A., Povna, S. V. and Bilanenko, O. S. (2022), "Digital marketing and logistics in the adaptive management of the enterprise's innovative development", *Naukovyi visnyk Polissia*, No. 2(25), pp. 240–250. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250

8. Cherep, A. V., Dashko, I. M. and Ohrenych, Yu. O. (2025), "Forming competitive advantages for enterprises through digital transformation of logistics systems based on innovation and artificial intelligence", *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-106

9. Suvorova, S. and Karpenko, Yu. (2023), "The impact of digital marketing on increasing the competitiveness of domestic business", *Ekonomichniy prostir*, No. 184, pp. 164–168. DOI: 10.32782/2224-6282/184-29

10. Klimovych, O. (2024), "The impact of digital marketing on strategies and challenges of modern business in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-18