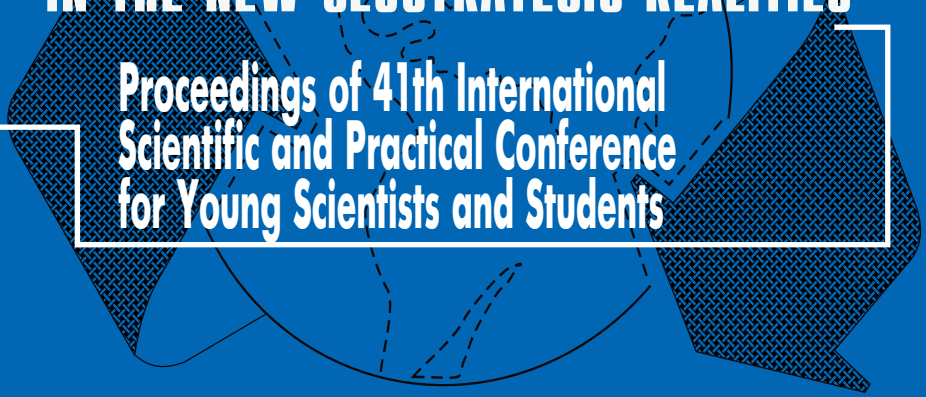
Alfred Nobel University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ

XLI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів

TRANSFORMATION OF ECONOMIC SYSTEMS AND INSTITUTIONS IN THE NEW GEOSTRATEGIC REALITIES

Proceedings of 41th International Scientific and Practical Conference for Young Scientists and Students



16-17 листопада 2026 р.
November 16-17, 2026

УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ

TRANSFORMATION OF ECONOMIC SYSTEMS AND INSTITUTIONS IN THE NEW GEOSTRATEGIC REALITIES

Матеріали XLI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів

Proceedings of 41st International Conference for Young Scientists and Students

Електронне видання

16-17 листопада 2026 р.
November 16-17, 2026

Дніпро
2026

УДК 339.92
Т 65

Організаційний комітет:

В. Соколова, PhD з державного управління, проректор з наукової та міжнародної роботи Університету імені Альфреда Нобеля – голова

С. Федулова, д.е.н., професор, зав. кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – заступник голови

С. Геращенко, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

О. Задоя, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля

Р. Ключник, к.пол. н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля

Е. Лимонова, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля

А. Магдіч, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля

В. Матей, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Л. Буря, методист кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – технічний секретар

Науковий комітет:

А. Задоя, д.е.н., професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – голова

С. Кузьмінов, д.е.н., професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – заступник голови

Анураг Газаріка, PhD, старший викладач та академічний радник Глобального міжконфесійного університету (США)

Р. Джабраілов, д.ю.н., професор, заступник директора з наукової роботи Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

Ю. Петруня, д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів

В. Осецький, д.е.н., професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

А. Філіпенко, д.е.н., професор, Президент Всеукраїнської асоціації економістів міжнародників

Богуслав Шлюсарчик, д.е.н., професор,доктор економічних наук, професор, Карпатський державний коледж у Кросно (Польща)

Фан Мінь Дук, PhD, доцент, відділ міжнародного співробітництва Академії журналістики та комунікацій (В'єтнам)

Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XLI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 16–17 листопада 2026 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. 586 с.

ISBN 978-966-434-639-6

Збірник містить матеріали доповідей учасників XLI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях». У ньому висвітлено наукові підходи дослідників із України, Польщі, В'єтнаму, Молдови, Азербайджану та інших країн до оцінки сучасних трансформацій глобалізації, посилення протекціонізму та розвитку міжнародних інтеграційних об’єднань. Вагому увагу приділено інституційним змінам, підвищенню конкурентоспроможності та реформуванню бюджетної архітектури Європейського Союзу, а також стратегічним напрямам інтеграції України до європейського економічного простору. Окремий акцент зроблено на цифровізації, ролі штучного інтелекту, FinTech-інновацій та циркулярної економіки у глобальних і національних бізнес-моделях. Комплексно аналізуються наслідки російської військової агресії проти України для національної та світової економіки, виклики для логістики й енергетичної безпеки, проблеми релокації бізнесу, трансформації ОПК та залучення інвестицій і міжнародної допомоги для повоєнної відбудови. Матеріали подано в авторській редакції; висловлені позиції можуть не збігатися з точкою зору організаційного комітету.

Відповідальний за випуск: С.О. Федулова, доктор економічних наук, професор,
зав. кафедри глобальної економіки.

© Університет імені Альфреда Нобеля,
оформлення, 2026

ISBN 978-966-434-639-6

ЗМІСТ

Доповіді

Adamska K., Grzebień D. Dostosowania regulacyjne i instytucjonalne w procesie integracji Ukrainy z Unią Europejską…….……..…….. 10
Aleksieienko A. Artificial intelligence and its role in the globalization of franchise businesses…….. 20
Bidniak A. International trade wars: economic impacts and strategic shifts…….. 30
Bogdanovich V. Modern international economy: global trends and new challenges…….. 37
Brągiel E. Uwarunkowania i bariery rozwoju rynku produktów ekologicznych w województwie podkarpackim na tle Polski w latach 2021–2025……. 41
Brągiel E., Szot P., Kamińska J. Między deklaracjami a codziennymi wyborami – proekologiczne zachowania zakupowe studentów…… 57
Broian A. Algorithmic governance and the reconfiguration of multinational enterprises……... 69
Broian A. Personalised pricing and the end of the common market price……... 76
Broian A. The economics of intelligence: is artificial intelligence creating a new factor of production?..... 83
Chmil A. The impact of people management tools on the effectiveness of cross-cultural teams……..... 89
Chorzępa I. The impact of transnational corporations on modern international trade…….. 95
Dao Thi Hieu Lam. Geopolitical fragmentation and Viet Nam's changing role in global supply chain: evidence from trade, FDI and value-added linkages……...……... 102
Dao Tuan Duc. Internal communication as a social driver of employee engagement: a conceptual framework for Vietnam's tourism industry…. 112
Dmytriiev V. European Union trade policy instruments and small and medium-sized enterprises: classification and analysis of use…… 120
Drakul S. AI-enabled project risk management and decision-making under uncertainty: a prisma-based systematic review……... 128
Gonet D. The impact and future of globalization from an economic perspective……. 137
Gribincea C. SME financing and performance evaluation in the Republic of Moldova: an institutional perspective in the context of new geostrategic realities…….. 145

Korohodova O., Remizova O. Institutional and technological foundations of the startup ecosystem and innovative product development in industry 4.0: focus on biomedical engineering…… 154
Kozłowska Z., Kosztowniak P. Compliance as a tool for managing geopolitical and regulatory risk in international business……. 162
Le Hai Yen. Perceived brand security: conceptualizing brand security from the consumer perspective in the new geostrategic realities…….. 170
Lytvynenko S. Modern protectionism as a contradiction of globalization: significance and economic effectiveness…….. 180
Mahdich A. Europe's digital decade 2030: progress and implementation gaps…… 193
Mazurenko Ya. Challenges and priorities for the development of international transport in Ukraine in the context of globalisation……. 201
Nguyen Ngoc Linh, Phan Minh Duc. Governing telecommunications markets in the digital era: evidence from Vietnam, India and Brazil with policy lessons for the global south……. 212
Nguyen Thi Minh Anh, Phan Minh Duc. Global supply-chain reconfiguration in the new geostrategic realities: Viet Nam's position and policy implications for Viet Nam and Ukraine……..... 231
Nguyen Thi Thu Huong. From technological progress to social progress in the development of a digital society in Viet Nam: enabling conditions and emerging issues…….. 241
Salovskyi O. An empirical assessment of the post-2008 slowdown in economic globalization…….. 254
Suprun D. International outsourcing as a tool for increasing the efficiency of business operations……..... 260
Viter A. Engineering and consulting in modern practice of foreign economic relations……. 269
Zamkova A. Key success factors of leading international hotels chains: how asset-light businesses models support growth across global market…… 274
Ziemba D. Bezpieczeństwo energetyczne w Europie Środkowo-Wschodniej w obliczu zmian na rynkach surowcowych……...… 281
Zu Nguyen Chong, Khang Do Quang, Hien Do Thi Thanh .A study of an SMA-based trading strategy for bitcoin…… 290
Береза О. Лідерство у формуванні глобальних ланцюгів постачання в епоху протекціонізму та регіоналізації: кейс металургійної галузі……. 309
Богданович В. Міжнародні інвестиції та спори: механізми захисту інвесторів та співвідношення з національним законодавством?..... 317

Богданович В. Основні напрямки та засоби паблік рилейшнз в міжнародних відносинах…… 323
Вітер А. Енерго- та ресурсоефективне будівництво: проблеми переходу від традиційної лінійної моделі до циркулярних бізнес-моделей……. 327
Войт К. Світовий фінансовий ринок: функціонування та сучасні виклики……. 333
Галат Д. Французька П'ята республіка: кризи як фактор розвитку та перехід до Шостої республіки……...…… 341
Галуган Н. Міжнародна допомога та структурна дуальність ОПК України: від воєнного попиту до інвестиційно-технологічного відновлення…….. 346
Глухов М. Трансформація бюджетної архітектури Європейського Союзу: від фіскального балансу до геополітичного суверенітету…. 351
Задоя А. «Реформуйся або помри»: чи існує така дилема для Європейського Союзу?..... 357
Задоя О. Україна в новій архітектурі конкурентоспроможності Європейського Союзу……. 368
Ключник Р. Деякі особливості споживання в умовах глобалізації…. 375
Кострамідін Л. Культурна ідентичність та зовнішньополітична стратегія сучасної Японії……. 381
Лимонова Е., Самарська А. Конкурентні переваги транснаціональних корпорацій у глобальній економіці…… 387
Ткачова В. Функціонування основних інтеграційних об'єднань: ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН, БРІКС…….. 395
Турчина І. Фінансова автономія підприємств України як чинник конкурентоспроможності в умовах європейської економічної інтеграції……... 406
Чміль А. Вплив інструментів управління людьми на ефективність крос-культурних команд……. 410

Тези доповідей

Aliyev R. Legal foundations of nature conservation: historical traditions and modern ecological principles…….. 417
Fonov D. Hotel business as an example of leadership: a case of Portugal…….. 418
Halat D. Transformation of Paris as a city: from medieval center to belle époque metropolis and contemporary city management…… 421
Holysh A. Advertising expenditures and enterprise financial performance amid economic transformation: a multilevel perspective……. 423

Mazan T. Mechanism of implementing the incoterms 2020 principles in foreign economic contracts…… 426
Mazan T. Team efficiency curve: an example of application in the Ukrainian business environment…… 430
Nechyporenko T. The role of fintech innovations in global digital transformation: opportunities and risks for financial systems……... 434
Popovych V. Smart technologies as a tool for ensuring the sustainable development of tourism enterprises…….. 437
Terekhina O. Structural shifts in enterprise exports: moving from raw materials to value-added products in EU markets……. 440
Андрущак К. Маркетингові стратегії українських експортерів на ринку ЄС після оновлення ПВЗВТ: від цінової конкуренції до диференціації……... 444
Березюк-Рибак І. Креативно-цифрова модель розвитку міст як чинник забезпечення конкурентоспроможності ЄС…… 447
Булаєнко М. Надійність інформаційних систем як основа стратегічної автономії та конкурентоспроможності ЄС……. 453
Візніченко С. Цифрова трансформація зовнішньої торгівлі України як чинник її конкурентоспроможності на європейському ринку….. 456
Вісягін О. Відкритий банкінг у процесах цифровізації ринку банківських послуг України……... 459
Гайдученко А. Оцінка впливу зовнішньоекономічних чинників на конкурентоспроможність підприємств креативних індустрій…..... 463
Гаценко Д. Порівняльний аналіз політичних систем Франції та Німеччини…… 466
Геращенко С., Пузирін В. Вплив зовнішньоторговельного потенціалу національної економіки на післявоєнну трансформацію економіки України…….. 468
Гончарова Д. Динаміка інфляції та безробіття у Великій Британії у 2001–2025 роках…….. 472
Грицик М. Інвестиційний потенціал України в умовах воєнних викликі: бар'єри та песпективи залучення іноземного капіталу…… 476
Грущинська Н. Вплив війни в Україні на фрагментацію світової економіки……. 480
Дербида А. Перспективи інтеграції України в європейські виробничі ланцюги створення вартості……. 483
Закора Р. Глобалізація сучасного світу: перспективи та суперечності……. 486
Захарова О. Напрями трансформації української освіти задля прискорення її інтеграції до Європейського простору……... 488

Істоміна О. Міжнародна торгівля та міжнародний рух економічних ресурсів як детермінанти ефективності ресурсного розподілу і економічної динаміки…… 490
Кажукало А. Феномен "Кельтського тигра": ірландський економічний ривок у контексті українських перспектив…….. 493
Катранжі І. Стратегії мінімізації фінансових ризиків підприємства як чинник зміцнення його економічної безпеки…….. 497
Коваленко К. Від післявоєнної руїни до економічного лідера: досвід Південної Кореї для повоєнної відбудови України та її інтеграції в ЄС…… 501
Кожан І. Інфляційний тиск як ключова макроекономічна проблема Великої Британії…….. 504
Костецький М. Концептуалізація порогової зрілості організаційних процесів у подоланні ШІ-парадоксу ІТ-сервісних підприємств…….. 507
Котлярчук С. Роль валютного курсу у формуванні конкурентоспроможності країни на світовому ринку……..... 510
Курбатова Д. Туризм як експорт послуг: вплив на економіку країн…….. 512
Куча С. Вплив російських атак на логістику в Україні…… 515
Лопатниченко Ю. Економічна модель Австрії як приклад інтеграції малої європейської держави у світову економіку……..... 519
Лопатниченко Ю. Економічний розвиток Китаю та його глобальні наслідки…… 522
Мазан Т. Динаміка міжнародних резервів України та їхня роль у забезпеченні фінансової стабільності держави…… 526
Мандрикін О. Освітня система Фінляндії та її вплив на розвиток країни…… 530
Мезіна Л. Принципи забезпечення конкурентоспроможності круїзного бізнесу……. 533
Ніколенко А. Роль транснаціональних корпорацій у промисловій трансформації Туреччини: експортні переваги та структурні ризики……... 536
Пітенко О. Аграрний сектор України: перспективи та проблеми розвитку…… 539
Положай Д. Вплив штучного інтелекту на розвиток малого бізнесу……... 541
Ричагова В. Гіг-економіка та традиційна зайнятість: порівняння можливостей і ризиків для працівників і компаній в Україні……. 545
Сергєєва В. Глобальні рейтинги соціально-економічного розвитку: порівняльний аналіз Норвегії та Венесуели……. 547

Сіроштан О., Васильєв О. Релокація персоналу IT-компаній: розбіжність заявленого й фактичного переміщення, продуктивність команд і плинність персоналу…… 551
Скрипниченко С. Конкурентоспроможність китайських товарів на європейських ринках: чинники та перспективи…….... 554
Титаренко Л. Сучасні пріоритети розвитку бізнесу України та ЄС…….. 557
Тихомиров І. Вплив штучного інтелекту на продуктивність праці та ринок вакансій……. 559
Томіхіна С. Валовий внітрішній продукт на душу населення у Німеччині: аналіз та взаємозв'язок з інфляцією…….. 562
Турчанінов Р. Ризики нормалізації Росії в міжнародному спорті після рішення МОК 2026 року: виклики для спортивної дипломатії України……..... 564
Чеберяко О.,Чеберяко Є., Плєшакова Н. Роль держави у сфері декарбонізації у морському транспорті: досвід реалізації водневого поромного проєкту «Буде - Лофотен» у Норвегії…… 568
Черніков Г. Інфляція та її вплив на макроекономічну стабільність Австрії……..……. 572
Чміль А. Вплив європейської інтеграції на розвиток зовнішньоекономічної діяльності України: виклики та перспективи…….. 575
Швець Т. Вплив глобальних геоекономічних трансформацій на формування інноваційних стратегій конкурентоспроможності підприємств……. 578
Шеремет П. Міжнародний бізнес в умовах геополітичної нестабільності…….. 581

Доповіді

K. Adamska, D. Grzebień,
Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski (Polska)
Faculty of Economics and Finance, University of Rzeszow (Poland)

DOSTOSOWANIA REGULACYJNE I INSTYTUCJONALNE W PROCESIE INTEGRACJI UKRAINY Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie głównej ścieżki integracji Ukrainy ze strukturami unijnymi, a w szczególności wskazanie koniecznych reform prawnych oraz wyzwań gospodarczych, z którymi mierzy się ukraińska gospodarka. Wskazano w nim na najważniejsze etapy zmian prawnych i gospodarczych w procesie integracji Ukrainy z Unią Europejską. Przedstawiono ewolucję relacji od początkowych umów o partnerstwie (PCA) i Europejskiej Polityki Sąsiedztwa, przez podpisanie Układu o Stowarzyszeniu (AA/DCFTA), aż po uzyskanie statusu państwa kandydującego, po rozpoczęciu wojny w 2022 r. Przeanalizowano również kluczowe wyzwania dotyczące dostosowania ukraińskiego prawa do norm unijnych, ze szczególnym uwzględnieniem reformy sądownictwa i walki z korupcją. Ponadto omówiono wpływ integracji na handel i rolnictwo oraz przedstawiono wyzwania stojące przed powojenną odbudową ukraińskiej gospodarki.

Słowa kluczowe: Unia Europejska, integracja gospodarcza, DCFTA, aproksymacja prawa, praworządność, ukraińska gospodarka, odbudowa powojenna.

Abstract

The aim of this article is to present the main path of Ukraine's integration into EU structures, with a particular focus on outlining the necessary legal reforms and economic challenges faced by the Ukrainian economy. It highlights the most important stages of legal and economic changes in the process of Ukraine's integration with the European Union. The evolution of relations is presented – ranging from the initial Partnership and Cooperation Agreements (PCA) and the European Neighbourhood Policy, through the signing of the Association Agreement (AA/DCFTA), to obtaining candidate status following the outbreak of the war in 2022. The article also analyzes key challenges regarding the alignment of Ukrainian law with EU standards, with special emphasis on judicial reform and the fight against corruption. Furthermore, it discusses the impact of integration on trade and

agriculture, and outlines the challenges facing the post-war reconstruction of the Ukrainian economy.

Wstęp

Relacje instytucjonalne pomiędzy Ukrainą a Unią Europejską dynamicznie zmieniały się przez ostatnie trzy dekady. Od zwykłej współpracy dyplomatycznej i umów handlowych partnerzy przeszli do oficjalnych negocjacji w sprawie pełnego członkostwa Ukrainy w UE. Kluczowym celem artykułu jest przedstawienie głównej ścieżki integracji Ukrainy ze strukturami unijnymi, a w szczególności wskazanie koniecznych reform prawnych oraz wyzwań gospodarczych, z którymi mierzy się ukraińska gospodarka. W opracowaniu scharakteryzowano kluczowe etapy ewolucji relacji prawno-traktatowych między Ukrainą a Wspólnotą, począwszy od układu o partnerstwie i współpracy, poprzez Europejską Politykę Sąsiedztwa i Układ o Stowarzyszeniu (AA/DCFTA), aż po uzyskanie statusu państwa kandydującego w realiach trwającego konfliktu zbrojnego po 2022 roku. Równocześnie poddano analizie wyzwania związane z dostosowaniem ukraińskich regulacji do acquis communautaire, akcentując reformę sądownictwa, przeciwdziałanie korupcji oraz perspektywy powojennej odbudowy gospodarki.

Artykuł opiera się na krytycznej analizie fachowej literatury naukowej poświęconej relacjom międzynarodowym, prawu unijnemu i ekonomii.

Ewolucja ram prawno-traktatowych i uwarunkowania geopolityczne

Omówienie relacji dwustronnych pomiędzy Kijowem a Brukselą wymaga uwzględnienia zmieniających się na przestrzeni lat realiów geopolitycznych oraz stopniowej ewolucji unijnego podejścia integracyjnego. Od pierwotnych umów ramowych opartych na ograniczonym partnerstwie gospodarczym, przez wielowektorowe mechanizmy sąsiedztwa, aż po pełnoprawny proces akcesyjny uruchomiony w odpowiedzi na rosyjską agresję, każdy z etapów charakteryzował się odmienną dynamiką i specyficznymi barierami prawno-instytucjonalnymi. Stopniowa transformacja ram prawnych odzwierciedlała nie tylko rosnące aspiracje proeuropejskie społeczeństwa ukraińskiego, ale także rosnącą gotowość Unii Europejskiej do pogłębiania integracji sektorowej. Szczególne znaczenie miało przy tym stopniowe wdrażanie standardów unijnych w obszarze praworządności, sądownictwa oraz wolnego rynku, co stanowiło fundament pod przyszłe decyzje polityczne. Złożoną ewolucję relacji między Ukrainą a Unią Europejską, z uwzględnieniem zmieniających się ram prawnych,

dominujących modeli integracji oraz towarzyszących im barier systemowych w poszczególnych etapach historycznych, syntetycznie ujęto w tabeli 1.

Tabela 1

Etapy relacji Ukraina – UE, ramy prawne i bariery systemowe*

Etap relacji	Ramy prawne	Dominujący model integracji	Charakter unijnej warunkowości	Główne bariery systemowe
1994 – 2004	Umowa o partnerstwie i współpracy (PCA)	Kooperacja bilateralna bez perspektywy rozszerzenia	Niewiążący dialog polityczny i pomoc techniczna	Proradziecka inercja instytucjonalna, oligarchizacja gospodarki
2004 – 2014	Europejska Polityka Sąsiedztwa / Partnerstwo Wschodnie	Partnerstwo uprzywilejowane („integracja bez członkostwa")	Miękka warunkowość oparta na bilateralnych Planach Działania	Polityka wielowektorowa, presja reintegracyjna ze strony Moskwy
2014 - 2022	Układ o stowarzyszeniu / DCFTA	Stowarzyszenie polityczne i głęboka integracja rynkowa	Sztywna harmonizacja sektorowa bez gwarancji członkostwa	Wojna hybrydowa, opór aparatu urzędniczego i sądowniczego
2022 - obecnie	Wniosek akcesyjny, status kandydata, negocjacje akcesyjne	Pełna akcesja polityczno-gospodarcza („integracja przez wojnę")	Ramy klastrowe ze szczególną rolą praworządności	Zniszczenia wojenne, deficyty fiskalne, asymetrie sektorowe

**Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Dragneva, K. Wolczuk [1]; M. Rabinovych, A. Pintsch [2]; M. Emerson, V. Movchan [6].*

Początkowy etap relacji między Ukrainą i Unią Europejską został sformalizowany w ramach umowy o partnerstwie i współpracy (PCA) podpisanej w 1994 r., cechował się różnymi oczekiwaniami oraz brakiem perspektywy członkowskiej. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że uruchomiona w 2004 r. Europejska Polityka Sąsiedztwa (EPS), uzupełniona w 2009 r. o wielostronny format Partnerstwa Wschodniego, opierała się na formule oferowania „wszystkiego oprócz instytucji". Podejście to zakładało transfer normatywny bez prawa współdecydowania, co ograniczało efektywność unijnej warunkowości. Złożoność tego okresu szczegółowo podkreślają R. Dragneva i K. Wolczuk wskazując, że elity polityczne w Kijowie prowadziły politykę wielowektorowości, dążąc do maksymalizacji korzyści gospodarczych ze współpracy z zachodem i Rosją przy jednoczesnym unikaniu reform strukturalnych, które mogłyby zagrozić postradzieckiemu układowi rentierskiemu [1]. Punktem zwrotnym okazały się negocjacje Układu o stowarzyszeniu (Association Agreement – AA),

zawierającego integralną część w postaci Pogłębionej i Kompleksowej Strefy Wolnego Handlu (DCFTA). Ówczesne władze odmówiły podpisania tego dokumentu pod koniec 2013 r., co wywołało masowe protesty społeczeństwa (Rewolucja Godności), a w konsekwencji zbrojny atak Krymu przez Federację Rosyjską oraz wybuch konfliktu w Donbasie. Podpisanie i ratyfikacja Układu o stowarzyszeniu w 2014 r. przypieczętowały zerwanie z modelem reintegracji eurazjatyckiej. R. Dragneva i K. Wolczuk dowodzą, że porozumienie to stało się najbardziej zaawansowanym instrumentem prawnym, jaki wspólnota zawarła z państwem trzecim, który wymusza głęboką transpozycję dorobku prawnego (acquis communautaire) do krajowego porządku prawnego [1]. Wieloletni proces wprowadzenia tych rozwiązań uległ przyspieszeniu w obliczu początku wojny w lutym 2022 r. Zjawisko to określa się jako przejście od powolnej konwergencji regulacyjnej do zjawiska określanego mianem „integracji przez wojnę" [2]. Złożenie przez Kijów formalnego wniosku o członkostwo 28 lutego 2022 r. zdefiniowało politykę rozszerzenia Unii Europejskiej, przekształcając procedurę akcesyjną w instrument obrony ładu demokratycznego i stabilizacji geopolitycznej. Nadanie Ukrainie statusu państwa kandydującego w czerwcu 2022 r. oraz otwarcie negocjacji członkowskich w czerwcu 2024 r. potwierdziły, że dotychczasowa logika stopniowej integracji została zastąpiona przez strategiczny imperatyw integracji instytucjonalnej.

Transformacja konstytucyjna i mechanizmy aproksymacji acquis communautaire

Implementacja prawa europejskiego w państwach postsocjalistycznych wiąże się ze złożonymi wyzwaniami doktrynalnymi w zakresie hierarchii aktów normatywnych i dopuszczalności przekazywania kompetencji organom ponadnarodowym. Zagadnienie to w odniesieniu do obszaru poradzieckiego kompleksowo badają R. Petrov i P. van Elsuwege [3]. Analizując ukraiński porządek ustrojowy, wskazują oni, że tradycyjna koncepcja suwerenności zawarta w Konstytucji Ukrainy z 1996 r. [4] stanowiła istotną barierę dla bezpośredniego stosowania prawa międzynarodowego i ponadnarodowego. W przeciwieństwie do rozwiązań przyjętych w konstytucjach państw Europy Środkowo-Wschodniej przed akcesją w 2004 r., ustawa zasadnicza Ukrainy nie zawierała tzw. Klauzuli integracyjnej zezwalającej na scedowanie części uprawnień władczych na instytucje europejskie. Mimo wprowadzenia w 2019 r. poprawkę preambułach i ustrojowych definiujących strategiczny kurs na pełne członkostwo w UE i NATO, kwestia bezwzględnego prymatu orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej nad normami prawa krajowego wymaga dalszych ewolucyjnych dostosowań konstytucyjnych.

Zjawisko aproksymacji legislacyjnej przed uzyskaniem statusu kandydata charakteryzowało się rozbieżnością pomiędzy formalnym przyjmowaniem dyrektyw a ich praktycznym wprowadzeniem. Dekonstruując proces budowy wspólnej przestrzeni regulacyjnej, wskazuje się na ryzyko tzw. „fasadowej transpozycji" [5]. Zbliżanie ustawodawstwa ukraińskiego do wzorców wspólnotowych często napotykało strukturalny opór na poziomie administracyjnym i sądowniczym, gdzie partykularne interesy polityczno-biznesowe blokowały egzekucje reguł uczciwej konkurencji oraz transparentności zamówień publicznych.

Nowa metoda rozszerzania, zaadoptowana w ramach unijnych ram negocjacyjnych z 2024 r., opiera się na kategorycznym priorytecie klastra pierwszego, obejmującego zagadnienia fundamentalne (Fundamentals). Zgodnie z tym podejściem, rozdziały 23 („Sądownictwo i prawa podstawowe") oraz 24 („Sprawiedliwość, wolność i bezpieczeństwo") wyznaczają tempo całego procesu negocjacyjnego – ich otwarcie następuje po początku ścieżki akcesyjnej, a jakiekolwiek regresy w ich wdrażaniu automatycznie wstrzymują procedowanie pozostałych obszarów tematycznych. W warunkach wojennych presja na oczyszczenie aparatu państwowego stała się sprawą przetrwania narodowego, co pozwoliło na przeprowadzenie trudnych reform, takich jak selekcja sędziów Trybunału Konstytucyjnego z udziałem ekspertów międzynarodowych, weryfikacja składu Najwyższej Rady Sądownictwa oraz wzmocnienie autonomii instytucji antykorupcyjnych (NABU, SAPO, VAKS). Sukces tych przedsięwzięć jest kluczowym warunkiem eliminacji gospodarki oligarchicznej, determinując wiarygodność transformacji ustrojowej w oczach państw członkowskich Unii.

Wymiar ekonomiczny: skutki wdrożenia DCFTA i asymetrie jednolitego rynku

Gospodarcze relacje Ukrainy z Unią Europejską zostały głęboko ukształtowane przez reżim handlowy wprowadzony mocą DCFTA. Wskazuje się tu też na proces radykalnej reorientacji strumieni handlowych [6]. Stopniowa likwidacja taryf celnych i kwot taryfowych doprowadziła do podwojenia obrotów handlowych ze Wspólnotą w latach 2015-2021, dzięki czemu Unia Europejska stała się głównym partnerem handlowym Ukrainy, odpowiadającym za ponad 40% jej całkowitej wymiany towarowej jeszcze przed wybuchem pełnoskalowej wojny. Proces asymilacji rynku unijnego wymagał jednak nie tylko redukcji ceł, ale przede wszystkim sprostania barierom technicznym w handlu (TBT) oraz restrykcyjnym normom sanitarnym i fitosanitarnym (SPS). Jak wykazują badacze z CEPS [6], koszty dostosowania infrastruktury, systemów certyfikacji i kontroli łańcucha

dostaw stanowiły ogromne obciążenie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co w początkowej fazie faworyzowało wielkie podmioty rolno-przemysłowe i eksporterów surowców. Harmonizacja przepisów umożliwiła jednak stopniowe przygotowanie gruntu pod porozumienie w sprawie oceny zgodności i zatwierdzenia wyrobów przemysłowych (ACAA), torując drogę do swobodnego przepływu wybranych towarów przetworzonych.

Tabela 2

Wymiar gospodarczy DCFTA, wojenny reżim handlowy i wyzwania akcesyjne*

Wymiar gospodarczy	Reżim DCFTA (2016-2021)	Wojenny reżim handlowy (od 2022 roku)	Długoterminowe wyzwania akcesyjne
Bariery celne i kontyngenty	Stopniowe znoszenie ceł, kontyngenty taryfowe na produkty wrażliwe	Całkowite zawieszenie ceł i kontyngentów (ATM) z mechanizmami obronnymi	Włączenie do Unii Celnej i wygaszanie narodowych klauzul obronnych
Struktura eksportu	Dominacja zbóż, nasion oleistych, rud żelaza i czarnej metalurgii	Gwałtowny wzrost udziału sektora rolno-spożywczego, spadek przemysłu ciężkiego	Dywersyfikacja produktowa, wyjście z pułapki surowcowej
Infrastruktura logistyczna	Przewozy morskie przez Morze czarne, standardowa obsługa granicy lądowej	Korytarze Solidarności, liberalizacja transportu drogowego, wąskie gardła lądowe	Rozbudowa przejść granicznych, unifikacja rozstawu torów kolejowych z siecią TEN-T
Zgodność regulacyjna (SPS/TBT)	Długofalowa aproksymacja dyrektyw weterynaryjnych i fitosanitarnych	Przyspieszona akceptacja certyfikatów w trybie awaryjnym	Pełna implementacja standardów Europejskiego Zielonego Ładu i dobrostanu zwierząt

**Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Emerson, V. Movchan [6]; Y. Gorodnichenko, I. Sologoub, B. Weder di Mauro [7]; O. Plotnikov [11].*

Wdrożenie przez Unię Europejską w 2022 r. autonomicznych środków handlowych (ATM), które całkowicie zniosły cła importowe i kontyngenty na ukraińskie produkty, uratowało płynność ukraińskiego bilansu płatniczego w warunkach blokady portów czarnomorskich. Krok ten obnażył jednak strukturalne asymetrie pomiędzy wielkoobszarowym, wysoce skonsolidowanym ukraińskim agrobiznesem, a tradycyjnym modelem rolnictwa w sąsiadujących krajach członkowskich UE, prowadząc do

kryzysów rynnowych i blokad transportowych. Analizy ekonomiczne wskazują, że pełna integracja ukraińskiego sektora rolnego z unijną Wspólną Polityką Rolną (WPR) wymusi głęboką modyfikację unijnego budżetu i systemu płatności bezpośrednich, a także wieloletnie okresy przejściowe dla ukraińskich podmiotów agrarnych.

Powojenna odbudowa jako katalizator modernizacji instytucjonalnej

Bezprecedensowe zniszczenia wojenne kapitału trwałego, infrastruktury energetycznej i zasobów demograficznych stawiają Ukrainę przed wyzwaniem rekonstrukcji, której koszt szacowany jest na setki miliardów dolarów. W kraju formułuje się paradygmat, zgodnie z którym odbudowa kraju nie może polegać tylko na prostej rekonstrukcji przedwojennej infrastruktury. Według Y. Gorodnichenko, L. Sologoub, B. Weder di Mauro [7] celem tej rekonstrukcji musi być bowiem skokowa modernizacja technologiczna i instytucjonalna w oparciu o koncepcje „Build back better", co zakłada zintegrowanie nakładów pomocowych z bezpośrednim wdrażaniem unijnych norm środowiskowych, cyfrowych i prawnych.

W wymiarze architektury finansowej kluczowe znaczenie ma sprawność mechanizmów absorpcyjnych oraz ograniczenie ryzyka korupcyjnego. Jak argumentują badacze CEPR: R. de Haas i A. Pivovarsky [8], odbudowa gospodarki rynkowej wymaga dokapitalizowania systemu bankowego, wdrażania unijnych regulacji ostrożnościowych (Bazylea III) oraz powołania wielostronnych struktur gwarancyjnych redukujących ryzyko inwestycyjne kapitału prywatnego. Mechanizm ten zmaterializował się w formie unijnego instrumentu finansowego „Ukraine Facility", który formalnie uzależnia wypłatę środków na odbudowę od realizacji konkretnych wskaźników reform strukturalnych, sprawiając, że pomoc finansowa staje się bezpośrednią dźwignią integracji instytucjonalnej.

Równie fundamentalnym wyzwaniem jest rekonfiguracja sektora energetycznego. Zniszczenie tradycyjnych mocy cieplnych i hydroenergetycznych wymusza budowę zdecentralizowanego, niskoemisyjnego systemu opartego na energetyce odnawialnej i jądrowej. W tym obszarze analizy T. Deryuginy, O. Kravchenki i M. Reguant [9] wskazują, że synchronizacja ukraińskiej sieci przesyłowej z kontynentalną siecią ENTSO-E umożliwia fizyczną integrację rynków energii elektrycznej, stwarzając warunki do wdrożenia unijnego pakietu klimatycznego oraz przekształcenia Ukrainy w przyszłego eksportera zielonej energii i gazów odnawialnych do Europy Środkowej.

Transformacja powojenna napotka jednak krytyczne bariery w sferze kapitału ludzkiego. Masowa migracja wojenna do państw Unii Europejskiej, objęta mechanizmem tymczasowej ochrony, uchroniła miliony obywateli przed zagrożeniem militarnym, generując jednocześnie ryzyko długotrwałego drenażu mózgów i strukturalnych niedoborów siły roboczej na krajowym rynku pracy. Badacze, tacy jak: G. Anastasia, T. Boerie, M. Kudlyak i O. Zholud [10] podkreślają, że powrót uchodźców i reintegracja weteranów wojennych będą uzależnione od wdrożenia nowoczesnego prawodawstwa pracy, reformy zabezpieczenia społecznego oraz unijnych standardów w zakresie kwalifikacji zawodowych. Złożoność tego procesu potęgowana jest przez globalne uwarunkowania makroekonomiczne, na co zwraca uwagę O. Plotnikov [11]. Wskazuje on, że odbudowa Ukrainy będzie zachodzić w środowisku fragmentacji handlu międzynarodowego i napięć geopolitycznych, co czyni unijne rynki zbytu oraz europejskie instytucje finansowe główną kotwicą stabilizacyjną dla ukraińskiego systemu gospodarczego.

Wnioski

Dotychczasowy przebieg integracji Ukrainy z Unią Europejską wskazuje na fundamentalne przewartościowanie relacji bilateralnych, w których kryteria geopolityczne i bezpieczeństwa zyskały rangę równorzędną wobec tradycyjnych wymogów technokratycznych. Nadanie statusu kandydata oraz zainicjowanie negocjacji w oparciu o ramy klastrowe definitywnie zamknęło epokę wielowektorowości, osadzając przyszłość państwa ukraińskiego w strukturach wspólnotowych. Jednocześnie skala wyzwań związanych z akcesją wykracza poza ramy dotychczasowych fal rozszerzenia UE, generując napięcia o charakterze instytucjonalnym, budżetowym i sektorowym.

Powodzenie tego procesu będzie determinowane przez zdolność obu stron do równoległego przeprowadzenia głębokich reform strukturalnych. Po stronie ukraińskiej warunkiem koniecznym pozostaje bezwzględne utrzymywanie tempa transformacji w obszarze praworządności, niezależności sądownictwa i zwalczania korupcji, stanowiących fundament klastra pierwszego. Zaniechanie tych działań groziłoby utrwaleniem słabości instytucjonalnych i zablokowaniem procesu ratyfikacyjnego w parlamentach państw członkowskich. Po stronie Unii Europejskiej absorpcja państwa o tak dużym potencjale agrarnym, zniszczonej infrastrukturze i specyfice demograficznej wymagać będzie modyfikacji mechanizmów podejmowania decyzji w Radzie UE (rozszerzenie głosowania większością kwalifikowaną), dostosowania polityki spójności oraz reformy Wspólnej Polityki Rolnej. Synergia pomiędzy programami powojennej odbudowy a wymogami

unijnego dorobku prawnego stanowi dla Ukrainy historyczną szansę na definitywne przezwyciężenie dziedzictwa postradzieckiego i trwałe zakotwiczenie w europejskiej przestrzeni wolności, bezpieczeństwa i rozwoju gospodarczego.

References

1. Dragneva R., Wolczuk K., Ukraine between the EU and Russia: The Integration Challenge, Palgrave Macmillan, 2015. URL: https://research.birmingham.ac.uk/en/publications/ukraine-between-the-eu-and-russia-the-integration-challenge/

2. Rabinovych M., Pintsch A. (red.), Ukraine's Thorny Path to the EU: From "Integration without Membership" to "Integration through War", Springer Nature, 2025. URL: https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/96138

3. Petrov R., van Elsuwege P. (red.), Post-Soviet Constitutions and Challenges of Regional Integration: Adapting to European and Eurasian Integration Projects, Routledge, 2018. URL: https://www.routledge.com/Post-Soviet-Constitutions-and-Challenges-of-Regional-Integration-Adapting-to-European-and-Eurasian-integration-projects/Petrov-VanElsuwege/p/book/9780367875466

4. Konstytucja Ukrainy (Konstytucija Ukraïny), uchwalona 28 czerwca 1996 r. (z późn. zm.).

5. Van Elsuwege P., Petrov R. (red.), Legislative Approximation and Application of EU Law in the Eastern Neighbourhood of the European Union, Routledge, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/311974321_Legislative_Approximation_and_Application_of_EU_Law_in_the_Eastern_Neighbourhood_of_the_European_Union_eds_Peter_Van_Elsuwege_and_Roman_Petrov

6. Emerson M., Movchan V. (red.), Deepening EU-Ukraine Relations: Updating and Upgrading in the Shadow of Covid-19, CEPS / IER, 2021. URL: https://www.jointproject.org/wp-content/uploads/2023/04/joint_rp_20.pdf

7. Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (red.), Rebuilding Ukraine: Principles and Policies, CEPR Press, 2022. URL: https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies

8. de Haas R., Pivovarsky A., The reconstruction and development of Ukraine's financial sector after the war, [w:] Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (red.), Rebuilding Ukraine: Principles and Policies, CEPR Press, 2022. URL: https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies

9. Deryugina T., Kravchenko O., Reguant M., Rebuilding Ukraine's energy sector: Challenges and Opportunities, [w:] Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (red.), Rebuilding Ukraine: Principles and Policies, CEPR Press, 2022. URL: https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies

10. Anastasia G., Boeri T., Kudlyak M., Zholud O., The labour market in Ukraine: Rebuild better, [w:] Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (red.), Rebuilding Ukraine: Principles and Policies, CEPR Press, 2022. URL: https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies

11. Plotnikov O., The Influence of the Fragmentation of the World Economy on the Post-War Reconstruction of Ukraine, [w:] Carrillo-Pina J., Sharov O. (red.), The Geoeconomics of the International Monetary Order, Springer, 2022. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-12-1

Scientific supervision by M. Leszczyńska, Doctor of Economics
Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, Polska
Faculty of Economics and Finance, University of Rzeszow, Poland

A. Aleksieienko,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS ROLE IN THE GLOBALIZATION OF FRANCHISE BUSINESSES

Abstract

Artificial intelligence (AI) is becoming an important tool for the globalization and international expansion of franchise businesses. Its application in data analysis, marketing, demand forecasting, and operational management helps companies improve efficiency and make informed decisions. AI also reduces information barriers and market research costs, allowing businesses to assess foreign markets and adapt to local consumer preferences. However, its implementation involves risks related to data security, ethical issues, and the accuracy of AI-generated information. Effective use of AI requires human oversight and responsible management.

Keywords: artificial intelligence, franchising, globalization, international expansion, digitalization.

Introduction

Starting a business appears common in human perception, but it often differs from what people perceive; running a business involves both mental and physical challenges. Business owners need to understand comprehensively diverse business aspects, including relevant issues, obstacles, and strategies to address challenges and support operations, and de ine the speci ic business model in the right direction.

In today's global marketplace, franchising is considered a business model in which the franchisor and franchisee enter into an agreement that grants intellectual property rights and the authority to operate a business under a well-known brand. It is commonly classi ied into two pivotal characteristics, involving product or trade name, and business format franchising. Product/trade name franchising presents a traditional business model, offering franchisees the ability to fully operate franchisors' items without interference with business performance, making it a cost-effective delivery platform. Whereas, business format franchising involves a franchisor granting a franchisee the authority to operate various components of an integrated enterprise, such as in the fast-food industry, hotels, retail stores, and other business sectors. Franchising emerged worldwide in the 1990s due to "push factors" (domestic market saturation and high competition) and "pull factors" (opportunities to expand into foreign markets, prompted by demand and the opening of international markets, especially in

developing countries). As a strategic approach, franchising is a potential strategy to present and operate a business globally, and it has a huge in luence on local economies.

Digital technologies have significantly transformed franchise operations by enhancing communication, performance monitoring, and customer engagement. Bibliometric research highlights the emergence of digital franchise models that integrate online platforms, data analytics, and automation into traditional business formats. These innovations enable franchisors to maintain operational consistency across geographically dispersed networks (Cheng, 2026).

With the emergence of Artificial Intelligence (AI), the role of digital technologies in business has expanded even further. AI provides companies with new opportunities to analyze large amounts of data, automate processes, understand customer behavior, and support strategic decision-making. As a result, AI is becoming not only a technological tool but also an important element of modern business development and international expansion.

Artificial Intelligence (AI) refers to the ability of computer systems to perform tasks that normally require human intelligence. These tasks include analyzing information, recognizing patterns, understanding language, making predictions, and supporting decision-making. AI systems can process large amounts of data and use this information to identify patterns and provide useful results. Today, AI is used in many areas of business, including marketing, customer service, logistics, finance, and strategic management (Magalhães & Rebouças, 2026).

The aim of the paper is to explore the role of artificial intelligence in the globalization and international expansion of franchise businesses

The Role of AI in Franchise Business

As businesses are increasingly affected by digitalization, the integration of AI into franchising is becoming more necessary rather than simply optional. This approach also expands franchising research by paying more attention to customers and local communities as active participants. Their involvement can influence the offers, communication channels, and the way a brand is perceived. Social media platforms are an important part of this process because they allow companies to distribute AI-generated content on a large scale and collect feedback from users. The impact of AI on franchise value depends largely on how it is implemented. When AI is used to support employees and managers with clear responsibilities, performance indicators, and control mechanisms, it can improve franchise operations. However, if AI

gradually replaces human decision-making without clear rules, it can create additional risks.

The adoption of artificial intelligence is growing rapidly, with 52% of brands already using AI tools in their business operations (Bond, 2026). However, despite this increasing adoption, confidence in the technology remains relatively low, as only around a quarter of business leaders report being very confident in its use. Currently, brands mainly apply AI to improve operational efficiency, manage initial customer interactions, and simplify the sales process. The graph below shows the percentage of brands that use AI in their business operations (Fig. 1).

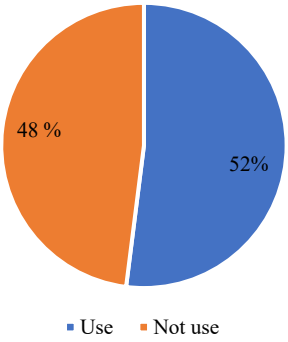


Fig. 1. Brands using AI

**Source: (Bond, Data, deals, and the human touch: Inside the 2026 Annual Franchise Development Report 2026).*

One of the most valuable applications of AI is customer data analysis. Franchise networks can generate large amounts of information from transactions, loyalty programs, websites, mobile applications, and customer reviews. AI can analyze this information and identify patterns that may be difficult to detect manually. For example, it can show which products are most popular among particular customer groups, when customers usually make purchases, and which factors may influence customer loyalty (Gargiulo et al., 2026).

This analysis is closely connected with personalized marketing. Instead of offering the same promotion to all customers, AI can recommend products based on individual preferences, provide targeted discounts, or identify customers who have not made a purchase for a certain period. In addition, sentiment analysis can help franchises analyze customer reviews and opinions, identify common complaints, and understand how customers perceive their products and services. As a result, AI can improve both

customer satisfaction and marketing efficiency. The graph below shows the main benefits that franchisors expect from using AI in marketing (Fig2).

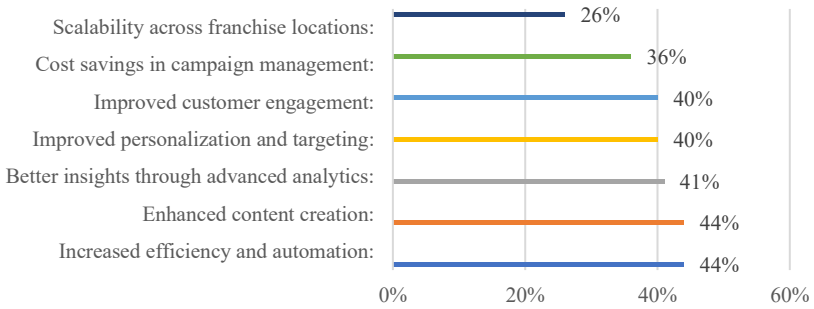


Fig. 2.What do franchisors see as the biggest benefits of using AI in marketing?*

**Source: (Salem, How ai is shaping franchise marketing 2025).*

Another important use of AI in franchising is demand forecasting. AI can analyze previous sales and consider factors such as seasons, weather, holidays, local events, and promotions to predict future demand. This is especially useful for food service, retail, and hotel franchises, where customer demand can change depending on the time and location.

AI can also help improve inventory and supply chain management. It can predict how much stock each franchise unit will need and when new products should be ordered. This helps reduce product shortages, excess stock, food waste, and storage costs. These benefits are particularly important for international franchise networks that operate in different countries and have complex supply chains. AI can improve coordination between franchise units and help distribute resources more efficiently.

AI is also considered an effective tool for improving employee productivity. According to the available data, 86% of businesses believe that AI has had a positive impact on employee productivity. This figure is even higher in some countries, reaching 93% in Canada and Australia, 91% in the United States, and 90% in India. These results show that many businesses recognize the potential of AI to make work more efficient and improve daily operations (Gallagher, 2026).

Currently, the most popular uses for AI are in IT operations management, client-facing functions such as chatbots and personal assistants, and research and analytics.AI-powered chatbots and virtual assistants can provide immediate responses to routine questions through websites, mobile applications, or social media.

However, AI should not be viewed only as a replacement for human employees. A more effective approach is cooperation between people and AI. AI can process large amounts of data and perform repetitive tasks, while managers can evaluate recommendations, consider local circumstances, and make strategic decisions. This human oversight is especially important when decisions involve employees, customer privacy, pricing, major investments, or long-term business strategy (Forman, 2025).

The use of AI can also be observed in large international franchises, such as McDonald's and KFC, which operate in the fast-food industry. For example, McDonald's uses AI to personalize menu recommendations, automate drive-thru orders, manage inventory, and prepare employee schedules. In 2026, the company announced plans to invest approximately $8.5 billion over ten years in restaurant modernization, including the development of its ArchIQ AI platform in cooperation with Google (DURBIN, D.-A. (2026), Littman, J. (2026). The table below shows how McDonald's applies AI in its business operations and the effects of its implementation (Tab. 1).

Table 1

Key Applications of AI in McDonald's Global Franchise Network*

AI Applications at McDonald's	Effect
Automated ordering (Drive-thru). The Archy voice assistant takes orders in English and Spanish.	Order recognition accuracy exceeds 90%, and the potential time savings may reach at least 50 working hours per week in a typical restaurant.
Menu personalization. Dynamic Yield technology changes recommendations on digital menu boards depending on the time of day, weather, traffic, and the popularity of menu items.	Customers receive more relevant offers, which can help increase the average order value.
Operations automation. The ArchIQ platform combines voice AI, automated inventory tracking, computer vision, and digital guidance for employees.	It helps automate daily processes, identify problems more quickly, and improve employee performance and training.
Inventory and logistics management. AI forecasts ingredient demand and helps monitor stock levels.	It can reduce product shortages and waste while improving kitchen efficiency.
Network data analysis. Information from more than 46,000 restaurants is used to analyze and compare their performance.	It helps evaluate the efficiency of individual restaurants, identify problems, and introduce common operating standards across the international network.

**Source: (DURBIN, McDonald's bets $8.5 billion on a sweeping restaurant makeover and new protein-focused menu 2026), (Littman, McDonald's turns to AI for Drive-Thru, inventory management, Order accuracy | restaurant dive 2026).*

Another example is KFC, which is part of Yum! Brands. The company has developed the AI platform Byte by Yum!, which connects online

ordering, restaurant systems, kitchen operations, delivery, menu management, inventory, and staff scheduling (Yum! Brands, Inc. (2025). The main applications of AI in KFC and their effects are presented in the table below (Tab. 2).

Table 2

Key Applications of AI in KFC's Global Franchise Network*

AI Applications at KFC's	Effect
Restaurant management: Byte Coach provides managers with recommendations based on data from successful restaurants.	Improves management and operational efficiency across the Yum! Brands network.
Inventory management: AI predicts ingredient demand and helps prevent stock shortages.	Reduces stockouts and improves inventory management.
Voice ordering: AI voice agents are being developed for drive-thru and call centers.	Makes ordering easier and improves customer interactions.
Computer vision: AI analyzes drive-thru traffic and employee activities.	Helps improve service speed and staff allocation.
Management in China: Q-Smart is a voice assistant that helps KFC managers with daily tasks.	Supports staff scheduling, inventory management, and food quality control.
Marketing: AI personalizes customer communications and offers based on order data.	Improves the effectiveness of marketing campaigns and customer engagement.

**Source: (Introducing Byte by yum!™, an ai-driven restaurant technology platform powering customer and team member experiences worldwide 2025), (Yum! brands to accelerate AI Innovation in an industry-first collaboration with Nvidia 2025).*

The examples of McDonald's and KFC show that both companies use AI to improve their business operations, but their main areas of focus are different. McDonald's mainly concentrates on improving customer experience through automated ordering, personalized menus, and demand forecasting. In contrast, KFC focuses more on restaurant management, inventory control, staff scheduling, and helping managers make daily decisions. This difference shows that AI can be used in various ways depending on the needs and priorities of each franchise business. Despite these differences, both companies use AI to improve efficiency, reduce costs, and support the management of their international franchise networks.

Despite the benefits of artificial intelligence, its use in business also involves several risks. These include technical problems, data security issues, legal and ethical concerns, and challenges related to employees and management. Understanding these risks is important for businesses to introduce AI responsibly and avoid possible negative consequences. The main risks associated with AI adoption are presented below:

1. Ai errors and misinformation.
2. Legal, ethical and reputational risks.
3. Bata privacy, security and cyber risks.

4. Employee-related risks.
5. Algorithmic bias and discrimination.
6. Financial risks and uncertain return on investment.
7. Management and governance risks.

The main concerns are related to AI errors, misinformation, and hallucinations, which are identified as risks by 57% of respondents. Legal and reputational risks are also significant, accounting for 56%, while 55% are concerned about data protection and privacy violations(Gallagher, 2026). These issues are particularly important for franchise businesses, which process large amounts of customer and operational data across multiple locations. Employee-related challenges are another important concern. The introduction of AI can create uncertainty about job security, lead to resistance to change, and reduce employee engagement. If businesses do not address these issues, employees may also lose trust in management. For this reason, companies need to explain their AI strategies clearly, involve human resources departments, and provide training to help employees adapt to new technologies.

Although businesses have made progress in AI governance, there is still room for improvement. For example, only 56% of organizations have communicated their AI adoption strategy to their employees (Gallagher, 2026). This highlights the importance of clear communication, employee support, and appropriate management practices when introducing AI into business operations. Businesses can use different strategies to reduce the risks associated with AI adoption. These include improving communication, protecting data, establishing clear rules for AI use, and providing training for employees. The graph below presents the main strategies organizations use to manage AI-related risks (Fig. 3).

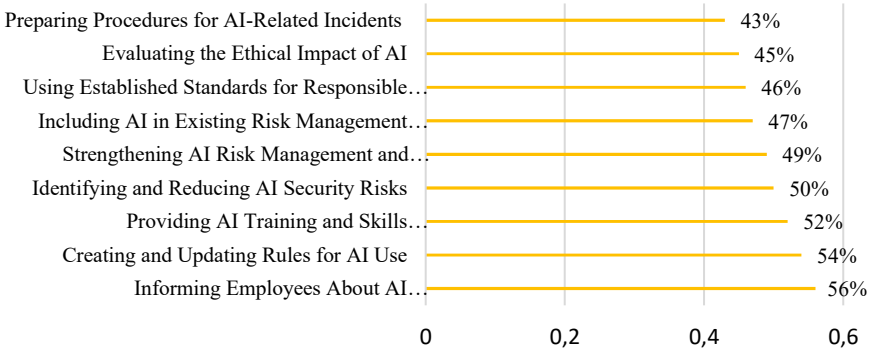


Fig. 3. AI risk mitigation strategies*

**Source: Gallagher Attitudes to AI Adoption and Risk Survey.*

The data show that businesses mainly focus on informing employees about AI adoption (56%), developing internal rules (54%), and providing employee training (52%). These measures highlight the importance of communication and preparation when introducing new technologies. However, ethical assessments (45%) and AI incident response plans (43%) are less common, indicating that some areas still need improvement. For franchise businesses, it is important to combine AI adoption with employee training, data protection, and clear rules that can be applied across all franchise locations.

Conclusion

Artificial intelligence is becoming an important tool for the development and international expansion of franchise businesses. AI can improve customer data analysis, demand forecasting, marketing, inventory management, and daily operations. These applications help franchisors make more informed decisions and manage their franchise networks more efficiently. One of the main advantages of AI is its ability to reduce barriers to international expansion. AI technologies allow companies to collect and analyze large amounts of information about foreign markets, consumer preferences, competitors, and potential demand. Previously, this process could require significant financial resources, local offices, or expensive market research. With the help of digital platforms, AI-supported marketing, and automated customer service, even smaller businesses can evaluate opportunities in foreign markets before making major investments. Furthermore, AI-based tools, including translation software, data analytics, and automated management systems, can be used across different countries, helping franchise businesses expand their operations with lower adaptation costs. From a strategic perspective, AI can strengthen the competitive advantages of international franchise businesses. It helps companies develop their own data-driven capabilities, identify attractive markets, and improve coordination between franchisors and franchisees across national borders. For example, a company planning to enter a new market can use AI to analyze local search trends, competitor prices, customer reviews, and potential demand. These insights can support decisions about market entry, the selection of local franchise partners, and the adaptation of products and marketing strategies to local conditions. However, AI cannot fully replace human expertise. Its effectiveness may be limited by inaccurate information, cultural differences, legal requirements, and the specific characteristics of local markets. Therefore, successful international expansion requires a combination of AI-based technologies, local market knowledge, and human decision-making. In conclusion, AI can facilitate the globalization of

franchise businesses by reducing information barriers, improving operational coordination, and supporting strategic decisions. Its contribution to international growth depends on how effectively companies integrate these technologies into their business strategies while maintaining appropriate human oversight.

References

1. Cheng, C. (2026) *(PDF) the opportunities, challenges, and strategies in adopting the Franchising Business Model: A literature review*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/400706355_The_Opportunities_Challenges_and_Strategies_in_Adopting_the_Franchising_Business_Model_A_Literature_Review

2. Magalhães, T. and Rebouças, B. (2025) *Vista do franchising as a scalable business model: Strategies for rapid revenue growth in emerging markets: Revista FT*, *Vista do Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets | Revista ft*. Available at: https://www.revistaft.com/ft/article/view/274/289

3. Bond, H. (2026) *Data, deals, and the human touch: Inside the 2026 Annual Franchise Development Report*, *Franchising.com*. Available at: https://www.franchising.com/articles/20251229_data_deals_and_the_human_touch_inside_the_2026_annual_franchise_develop.html?ref=FBN

4. Gargiulo, A. *et al.* (2026) *Artificial Intelligence Integration in franchise-based digital businesses:* Available at: https://iris.unipa.it/retrieve/0d978185-b41c-4180-8497-df497de7688e/md-07-2025-1894en.pdf

5. Gallagher (2026) *The 2026 AI Adoption and Risk Survey: AI in Action*, *Ajg.com*. Available at: https://www.ajg.com/news-and-insights/features/ai-adoption-and-risk-benchmarking-2026/

6. DURBIN, D.-A. (2026) *McDonald's bets $8.5 billion on a sweeping restaurant makeover and new protein-focused menu*. Available at: https://apnews.com/article/mcdonalds-ai-chicken-sales-8fe82992d02ee0c7bc6eb62d978cbfec

7. Littman, J. (2026) *McDonald's turns to AI for Drive-Thru, inventory management, Order accuracy | restaurant dive*. Available at: https://www.restaurantdive.com/news/mcdonalds-archiq-drive-thru-artificial-intelligence-next-strategy/831256/

8. *Introducing Byte by yum!TM, an ai-driven restaurant technology platform powering customer and team member experiences worldwide* (2025) *Yum.Com*. Available at: https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/news/press-

releases/introducing+byte+by+yum+an+ai+driven+restaurant+technology+platform+powering+customer+and+team+member+experiences+worldwide

9. Yum! Brands, Inc. (2025) *Yum! brands to accelerate AI Innovation in an industry-first collaboration with Nvidia*, *Yum! Brands to Accelerate AI Innovation in an Industry-First Collaboration With NVIDIA - Yum! Brands*. Available at: https://investors.yum.com/news-events/financial-releases/news-details/2025/Yum-Brands-to-Accelerate-AI-Innovation-in-an-Industry-First-Collaboration-With-NVIDIA/default.aspx

10. Forman, A. (2025) *The role of AI in Franchise Operations*, *Franchise Business Review*. Available at: https://tour.franchisebusinessreview.com/posts/ai-in-franchise-operations/

Scientific supervision by S. Fedulova, Doctor of Sciences (Economics), Full Professor

A.Bidniak,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

INTERNATIONAL TRADE WARS: ECONOMIC IMPACTS AND STRATEGIC SHIFTS

Abstract

This article examines the theoretical foundations and economic consequences of modern international trade wars, with particular attention to the US–China trade conflict. It considers how tariffs, retaliatory measures, and industrial policies affect prices, trade balances, business investment, and the organization of global supply chains. The discussion combines classical and strategic trade perspectives with evidence on tariff incidence and changes in production networks. It also addresses nearshoring, friend-shoring, technological sovereignty, and the challenges facing the World Trade Organization. The article concludes that diversification and reform of multilateral trade rules offer a more sustainable and balanced response than extensive unilateral protectionism.

Keywords: trade wars, global protectionism, supply chain resilience, friend-shoring, technological sovereignty, trade tariffs, World Trade Organization (WTO), strategic trade policy, economic nationalism, macroeconomic distortion, economic statecraft.

Introduction

The global economy is undergoing a profound structural transition, moving away from the rules-based multilateral architecture of the post-Cold War era toward a landscape defined by state-directed trade conflicts, defensive tariffs, and aggressive industrial policies. These contemporary trade wars function increasingly as instruments of geo-economic power projection, driven by technological rivalry, critical supply chain security, and geopolitical competition. Consequently, this fragmentation creates additional costs for global commerce, including price pressures and welfare losses.

Against this background, the article examines the theoretical foundations of trade wars, their observed economic consequences, and the longer-term reconfiguration of global supply networks.

Contemporary trade disputes extend far beyond bilateral trade balance adjustments. They also involve systemic rivalries centered on technological sovereignty, critical supply chain security, and geopolitical influence. Strategic decoupling and 'friend-shoring' have begun to reshape global production networks, creating macroeconomic inefficiencies and new

pressures on the rules-based trading system, including the World Trade Organization (WTO).

The shift from multilateral non-discrimination toward restrictions justified by national security has therefore changed both the objectives and instruments of trade policy. Table 1 sets out the main issues considered in the following analysis.

Table 1

Report Architecture & Contents*

Section	Title & Focus Area
Section 1	Introduction & Historical Context of Global Protectionism
Section 2	Theoretical Foundations of Trade Conflict
Section 3	Empirical Realities: The US-China Trade War & Global Dynamics
Section 4	Macroeconomic Imbalances & Microeconomic Distortion Analysis
Section 5	Strategic Reconfigurations: Supply Chains, Friend-shoring & Tech Sovereignty
Section 6	Institutional Crises: WTO Reform & Multilateral Governance
Section 7	Policy Recommendations & Long-Term Economic Outlook
Section 8	Comprehensive References & Digital Resources

**Source: compiled by the author based on [1-4].*

To understand this change, it is useful to consider the earlier development of trade policy. International trade wars – defined as escalating cycles of trade restrictions, tariff increases, and retaliatory non-tariff barriers between sovereign nations – have re-emerged as a central feature of modern international economic relations. For decades following the establishment of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) in 1947 and the subsequent creation of the World Trade Organization (WTO) in 1995, the prevailing consensus in economic policy prioritized tariff reduction, specialization through comparative advantage, and global supply chain integration [1].

However, the political and economic consensus underlying hyper-globalization began to erode following the 2008 Global Financial Crisis. Structural trade deficits, domestic manufacturing decline in Western industrial heartlands, rising income inequality, and the rapid economic rise of state-capitalist systems fueled populist political movements demanding economic nationalism [2]. The invocation of national security provisions to justify border protectionism transformed trade policy from an instrument of wealth maximization into an instrument of statecraft.

Historical experience illustrates the risks of this approach. The implementation of the Smoot – Hawley Tariff Act of 1930 in the United States, for example, was followed by reciprocal retaliation and a further contraction in international trade during the global downturn [3]. Contemporary trade conflicts share some of these destabilizing dynamics but

operate within far more complex, interconnected, and technology-dependent production systems.

Several theoretical approaches help explain why governments nevertheless adopt protectionist measures. These include classical trade theory, strategic trade policy models, and frameworks from international political economy.

Classical economics, rooted in David Ricardo's law of comparative advantage, posits that free trade can increase global welfare by allowing nations to specialize in goods with lower opportunity costs. Under standard neoclassical assumptions, the imposition of tariffs creates price distortions, shifts production to less efficient domestic firms, suppresses consumer surplus, and generates net deadweight welfare losses.

Conversely, modern strategic trade theory, pioneered by James Brander, Barbara Spencer, and Paul Krugman, demonstrates that under imperfect competition and economies of scale, government intervention can alter strategic interactions between oligopolistic firms. By utilizing targeted subsidies or protective tariffs, a state can shift economic rents from foreign competitors to domestic firms, capturing excess profits in high-value industries like aerospace, semiconductors, and green technology.

Optimal tariff theory suggests that a large importing nation possesses monopsony power capable of altering world market prices. By levying a tariff, the large nation can force foreign exporters to reduce their pre-tariff prices to maintain market access, thereby improving the importing nation's terms of trade. However, this theoretical gain holds only if foreign trading partners refrain from retaliating – an assumption that rarely holds in real-world geopolitical disputes.

The risk of retaliation can also be understood through game theory. Bilateral trade interactions can be modeled as a prisoner's dilemma: while mutual free trade represents a Pareto-optimal outcome under the model's assumptions, individual nations face incentives to adopt protectionist measures to capture unilateral rents or protect vulnerable domestic constituencies. When both nations impose tariffs, the outcome can become a non-cooperative, welfare-reducing equilibrium.

For example, country A may impose tariffs to gain a strategic advantage, prompting country B to retaliate to prevent asymmetric wealth transfers. The resulting equilibrium can leave both economies worse off than under free trade, with higher price levels and reduced cross-border investment. This helps explain why measures intended to protect domestic industries can ultimately impose wider economic costs.

These theoretical tensions are evident in the US–China trade conflict. The most significant trade conflict of the 21st century commenced in 2018

when the United States initiated multiple waves of tariffs under Section 301 of the Trade Act of 1974 and Section 232 of the Trade Expansion Act of 1962, targeting Chinese imports valued at hundreds of billions of dollars. China responded symmetrically with tariffs on US agricultural products, automotive goods, and industrial machinery [4].

The conflict evolved through several phases: initial steel and aluminum tariffs, targeted technology sector tariffs, retaliatory agricultural duties, and the signing of the 'Phase One' Trade Agreement in January 2020. However, empirical assessments indicate that China fell significantly short of its target purchase commitments, partly due to the economic disruptions associated with the COVID-19 pandemic and continuing disagreements over industrial policy. Table 2 places this dispute alongside other major trade conflicts.

Table 2

Key Dimensions of Major Contemporary Trade Conflicts*

Conflict Axis	**Primary Policy Instruments**	**Targeted Sectors**	**Economic & Structural Consequence**
US – China	Section 301 Tariffs, Export Controls, Entity List	Semiconductors, Telecommunications, Agriculture, EV	Bilateral trade decoupling, supply chain re-routing via Vietnam/Mexico, elevated consumer prices.
EU – China	Anti-Subsidy Duties, Carbon Border Adjustment (CBAM)	Electric Vehicles, Solar Panels, Wind Turbines, Steel	Leveling market distortions, green transition tensions, increased regulatory scrutiny.
US – EU (Historical)	Section 232 Steel/Aluminum Tariffs, Boeing-Airbus Disputes	Metals, Aerospace, Wine, Agricultural Products	Temporary supply disruptions, eventual tariff-rate quota agreements, aligned policy on non-market economies.

**Source: compiled by the author based on [5-8].*

The costs of these measures are also reflected in who ultimately pays the tariffs. Empirical studies by the National Bureau of Economic Research (NBER) and the Federal Reserve Bank of New York found that the economic incidence of US tariffs fell largely on American importers and consumers rather than Chinese exporters. Foreign export prices remained relatively stable, meaning that tariffs increased input costs for domestic manufacturers and contributed to higher consumer prices.

These consequences extend beyond the immediate cost of imports. Trade wars generate distortions that ripple through macroeconomic indicators and firm-level decision-making.

A central rationale for protectionist trade policy is the reduction of bilateral trade deficits. However, macroeconomic theory, particularly the savings–investment identity (current account = savings − investment), shows that external balances are closely linked to aggregate national saving and investment rather than trade policy alone. Consequently, while tariffs reduced the US bilateral deficit with China, the aggregate US trade deficit did not fall correspondingly as import demand shifted toward third-party countries such as Vietnam, Mexico, and Taiwan.

Furthermore, trade hostilities trigger exchange rate adjustments. Currency depreciation in targeted export nations frequently offsets tariff burdens, neutralizing price competitiveness gains intended by protectionist policies.

At the microeconomic level, tariffs disrupt established supply contracts, force costly adjustments to manufacturing workflows, and create considerable business uncertainty. Capital expenditure and corporate research investment may decline when firms face unpredictable tariff exposure. The main economic effects and their underlying mechanisms are summarized in Table 3.

Table 3

Economic Metrics Impact Analysis*

Economic Metric	**Observed Direct Impact**	**Underlying Structural Mechanism**
Consumer Price Inflation	Moderate to High Increase	Direct pass-through of tariff taxes to retail price points.
Corporate Capital Expenditure	Significant Contraction / Delay	Uncertainty regarding long-term supply chain viability and tariff schedules.
Global Trade Volume Growth	Deceleration relative to GDP	Increased trade friction, regulatory compliance overhead, and tariff barriers.
Aggregate Welfare	Net Deadweight Loss	Distortion of resource allocation away from comparative advantage principles.

**Source: compiled by the author based on [5-8].*

These pressures have also affected the organization of international production. Persistent trade friction has encouraged multinational corporations and governments to reconsider reliance on the 'just-in-time' global supply chain model and give greater attention to 'just-in-case' resilience strategies.

Firms are actively diversifying their supplier networks away from single-source manufacturing hubs. Strategies include nearshoring (relocating production closer to end-consumer markets) and friend-shoring (restricting sourcing networks to nations with shared political and ideological values) [5]. This diversification is intended to improve resilience, even where it involves additional costs.

This restructuring is particularly apparent in technology-intensive sectors. Technology has emerged as a principal arena of economic statecraft. Major economies have launched substantial state-funded industrial initiatives, such as the US CHIPS and Science Act, the European Chips Act, and China's strategic efforts to achieve self-sufficiency in advanced microelectronics, artificial intelligence, and clean energy hardware [6].

At the same time, the strategic use of semiconductor supply chains and software export controls is contributing to the development of parallel technological ecosystems. This fragmentation can increase R&D duplication costs and reduce global technological interoperability.

These developments have important institutional implications. The escalation of unilateral trade measures has undermined the effectiveness of the World Trade Organization. The WTO's dispute settlement system has faced a serious impasse since December 2019 because appointments to the Appellate Body have been blocked, preventing the normal operation of its appeals mechanism [7].

Furthermore, governments increasingly invoke the WTO's Article XXI national security exception to justify trade restrictions. This raises concerns that an exception intended for exceptional circumstances may become a routine defense of otherwise prohibited measures. Without meaningful reform, global trade governance risks fragmenting into competing regional blocs governed more by bilateral power relations than by common rules.

Policy Implications and Long-Term Outlook

To mitigate the economic costs of trade fragmentation and support a more stable international trading system, policymakers and international institutions should pursue targeted reforms rather than a general retreat from economic integration.

First, multilateral trade agreements should be updated to address state subsidies, non-market practices, digital trade, and intellectual property transfers, while establishing clearer definitions of national security exceptions.

Second, restoring effective dispute settlement will require a compromise over Appellate Body appointments or other binding arbitration mechanisms capable of reducing unilateral tariff escalation.

Third, governments should encourage resilient, multi-hub supply chains rather than complete autarkic reshoring, preserving efficiency gains while reducing geographic vulnerability.

Finally, international frameworks governing clean-energy and technology subsidies could help avoid destructive subsidy races and market distortions.

In the longer term, international trade is unlikely to return fully to post-Cold War hyper-globalization or move toward complete economic isolation. Instead, the global economy appears to be evolving toward a more selective, multipolar structure characterized by regional trade integration (including CPTPP and RCEP), managed competition in high-tech sectors, and continued cooperation on shared challenges such as climate change.

References

1. World Trade Organization (WTO) - Global Trade Data & Governance Reports. URL: https://www.wto.org

2. International Monetary Fund (IMF) - World Economic Outlook & Geoeconomic Fragmentation Studies. URL: https://www.imf.org

3. National Bureau of Economic Research (NBER) - Empirical Research Papers on Tariffs and Macroeconomics. URL: https://www.nber.org

4. Peterson Institute for International Economics (PIIE) - US-China Trade War Tracker and Analysis. URL: https://www.piie.com

5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - Supply Chain Resilience & Economic Outlook. URL: https://www.oecd.org

6. European Commission - Trade Policy, Anti-Subsidy Inquiries & Industrial Strategy. URL: https://ec.europa.eu

7. World Bank Group - Global Economic Prospects & Trade Policy Research. URL: https://www.worldbank.org

8. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) - Global Trade Update. URL: https://unctad.org

Scientific supervision by A. Mahdich, PhD in Economics, Professor

V. Bogdanovich,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

MODERN INTERNATIONAL ECONOMY: GLOBAL TRENDS AND NEW CHALLENGES

Abstract

This paper examines the leading trends in the development of the world economy in 2025–2026 and the challenges that follow from them. It shows that the global economy remains resilient thanks to a technology cycle linked to artificial intelligence, yet growth is slow and uneven. The paper characterizes the shift in the logic of trade and investment from efficiency to security and the role of the energy crisis in the redistribution of capital, as well as the problems of geoeconomic fragmentation, debt pressure, the digital divide and the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: world economy, global trends, geoeconomic fragmentation, artificial intelligence, energy security, debt, foreign direct investment, reconstruction of Ukraine.

Introduction

Ten years ago, the international economy was customarily described through growing interdependence: the more open the markets, the faster countries grow. Today this picture is incomplete. The world has gone through a pandemic, trade wars and a full-scale war in Ukraine, and since February 2026, also a war in the Middle East, which has once again put energy at the center of economic policy. In these conditions, the question is not only how fast the world economy is growing, but also by what rules, in whose interests and at what price.

Purpose

The purpose of this study is to identify the main global trends of the modern international economy, to show how exactly they give rise to new challenges and propose possible ways of overcoming them.

Presentation of the main material

The first feature of the modern world economy is resilience without dynamism. According to the IMF, global growth will reach 3.0% in 2026 and accelerate to 3.4% in 2027; however, this steady figure conceals deep unevenness: the war is weighing on energy-importing countries, while economies embedded in technology value chains are supported by demand for artificial intelligence [1]. The World Bank estimates growth in 2026 at

only 2.5%, and is conclusion is even more worrying: developing countries excluding China and India are effectively losing a decade in catching up with advanced economies [2]. Consequently, globalization no longer guarantees convergence.

Another global trend is technological: artificial intelligence is changing the very structure of trade and investment. The 4.6% growth in world merchandise trade in 2025 was driven largely by AI-related goods, and for 2026 the WTO already forecasts a slowdown to 1.9% as this effect fades [3]. The geography of capital is changing in a similar way: in 2025, foreign direct investment grew by 6% compared with 2024, to USD 1.6 trillion, but this growth rests on a small number of megaprojects in digital infrastructure. In 2025, twenty recipient countries received more than 80% of flows, while the share of strategic sectors in the value of new projects rose from 16% in 2020 to 44% in 2025 [4]. In other words, capital goes not where it is cheaper but where it is safer: globalization is not disappearing, but its logic is shifting from efficiency to security.

An equally important trend concerns energy, and at first glance it is contradictory. According to the IEA, about USD 3.4 trillion will be invested in energy worldwide in 2026, of which USD 2.2 trillion will go to clean energy – almost twice as much as to oil, gas and coal (USD 1.2 trillion) [5]. Yet countries are increasingly driven toward the green transition not by climate policy but by the pursuit of energy independence. At the same time, coal investment in 2026 will reach USD 180 billion, the highest level since 2012 [5], so the transition is not linear but proceeds with setbacks.

It is here that trends turn into challenges. The first is geoeconomic fragmentation: in its Global Risks Report 2026, the World Economic Forum named geoeconomic confrontation the top risk of the year [6], and as of the end of February 2026 only 72% of world trade was conducted on a most-favored-nation basis [3]. Weaker common rules give rise to another challenge, energy vulnerability: in April 2026, the IMF compared the oil shortfall caused by the new war with the shock of 1974 [7], and in July 2026, it noted that global disinflation had stalled [1]. More expensive energy and more expensive capital intensify debt pressure: in 2024, global public debt exceeded USD 100 trillion, and 61 developing countries spent at least a tenth of government revenue on interest payments [8]. Digital inequality is also deepening: according to UNCTAD's 2025 estimate, AI may affect up to 40% of jobs worldwide [9]. Ukraine faces a distinct challenge of its own – reconstruction: according to the assessment as of February 2026, needs over the next ten years amount to USD 587.7 billion, almost three times the country's GDP in 2025 [10].

In our view, the response to these challenges should be not a retreat from openness but its sensible rethinking. Diversification is advisable: countries and companies should broaden their range of partners and routes, and if a general agreement within the WTO is hard to reach, flexible arrangements among groups of willing countries that preserve basic rules remain a realistic path. Likewise in energy, protection against price shocks comes less from expanding extraction than from combining different sources of supply, grids, storage and electrification. However, diversification costs money, and expensive capital hits developing countries hardest [5]; therefore, guarantees and blended finance from multilateral banks are needed, as well as predictable debt-resolution mechanisms, including automatic pauses in debt servicing during crises, since otherwise interest payments will crowd out spending on education and health care [8]. The freed-up resources should be directed above all to people: retraining and access to computing capacity, as UNCTAD also stresses [9]. Finally, Ukraine's reconstruction is impossible without private capital, which comes where war-risk insurance and reliable investor protection are in place [10].

Conclusions

The modern international economy is developing under the influence of three interrelated trends: a technological breakthrough, a shift from efficiency to security, and an energy transformation. Each of them opens up opportunities but at the same time generates new risks: trade fragmentation, energy vulnerability, debt pressure and digital inequality. Overcoming these challenges requires not isolation but managed openness: diversification of partners, investment in human capital, reform of debt-resolution mechanisms and the creation of conditions for private capital. For Ukraine, this means both protecting its own security and returning as quickly as possible to global value chains through reconstruction and European integration.

References

1. International Monetary Fund. World Economic Outlook Update, July 2026. URL: https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/07/08/world-economic-outlook-update-july-2026 (Accessed: 19 October 2026).

2. World Bank. Global Economic Prospects, June 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/06/11/global-economic-prospects-june-2026-press-release (Accessed: 19 October 2026).

3. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics, March 2026. URL:

https://www.wto.org/english/news_e/news26_e/stat_19mar26_329_e.htm (Accessed: 19 October 2026).

4. UNCTAD. World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. URL: https://investmentpolicy.unctad.org/publications/1324/world-investment-report-2026-international-investment-in-a-turbulent-era (Accessed: 19 October 2026).

5. International Energy Agency. World Energy Investment 2026. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2026 (Accessed: 19 October 2026).

6. World Economic Forum. Global Risks Report 2026. URL: https://www.weforum.org/media/global-risks-report-2026-geopolitical-and-economic-risks-rise-in-new-age-of-competition (Accessed: 19 October 2026).

7. International Monetary Fund. World Economic Outlook, Spring Meetings 2026: press briefing. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2026/04/14/tr-04142026-press-briefing-transcript-world-economic-outlook-spring-meetings-2026 (Accessed: 19 October 2026).

8. UNCTAD. A World of Debt 2025. URL: https://unctad.org/news/developing-countries-face-record-high-public-debt-burdens-now-time-reform (Accessed: 19 October 2026).

9. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2025. URL: https://unctad.org/press-material/ais-48-trillion-future-un-trade-and-development-alerts-divides-urges-action (Accessed: 19 October 2026).

10. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA5). URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (Accessed: 19 October 2026).

Scientific supervision by O. Zadoia, PhD in Economics, Associate professor

Language supervision by K. Ostrovska, Lecturer

mgr inż. Elżbieta Brągiel,
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie (Polska)

UWARUNKOWANIA I BARIERY ROZWOJU RYNKU PRODUKTÓW EKOLOGICZNYCH W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM NA TLE POLSKI W LATACH 2021–2025

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zmian zachodzących w sektorze rolnictwa ekologicznego w województwie podkarpackim na tle Polski w latach 2021–2025 oraz identyfikacja potencjalnych uwarunkowań i barier ograniczających rozwój regionalnego rynku produktów ekologicznych. Podstawę opracowania stanowi analiza danych statystycznych Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych oraz literatury naukowej dotyczącej rolnictwa ekologicznego, dystrybucji i zachowań konsumentów. Zastosowano metodę analizy porównawczej i opisowej, uwzględniając zmiany liczby producentów ekologicznych, liczby podmiotów prowadzących produkcję rolną, powierzchnię ekologicznych użytków rolnych oraz liczbę podmiotów zajmujących się przygotowaniem, dystrybucją i wprowadzaniem do obrotu. Wyniki wskazują na odmienne tendencje rozwojowe w skali kraju i regionu. W latach 2021–2025 liczba analizowanych obszarów dotyczących produkcji ekologicznej w Polsce wzrosła, podczas gdy w województwie podkarpackim uległa zmniejszeniu. Zidentyfikowane czynniki stanowią możliwe wyjaśnienia obserwowanych różnic, jednak ustalenie ich rzeczywistego wpływu na sytuację regionu wymaga pogłębionych badań.

Słowa kluczowe: rynek produktów ekologicznych, rolnictwo ekologiczne, województwo podkarpackie, bariery rozwoju, producenci ekologiczni, zachowania konsumentów.

Abstract

The aim of this article is to analyze changes in the organic farming sector in the Podkarpackie Voivodeship in comparison with Poland as a whole between 2021 and 2025, and to identify potential determinants and barriers limiting the development of the regional market for organic products. The study is based on an analysis of statistical data from the Agricultural and Food Quality Inspection (IJHARS) and scientific literature on organic farming, distribution, and consumer behavior. Comparative and descriptive analysis methods were applied, taking into account changes in the number of organic producers, the number of entities engaged in agricultural production, the area of organically farmed agricultural land, and the number of entities involved in preparation, distribution, and placing products on the market. The

results indicate differing development trends at the national and regional levels. Between 2021 and 2025, the figures for the analyzed aspects of organic production increased in Poland as a whole, while they declined in the Podkarpackie Voivodeship. The identified factors offer possible explanations for the observed differences; however, further in-depth research is needed to determine their actual impact on the region.

Keywords: organic products market, organic farming, Podkarpackie Voivodeship, barriers to development, organic producers, consumer behavior.

Wstęp

Rynek produktów ekologicznych stanowi część rynku żywności, której funkcjonowanie jest związane ze ściśle ustalonymi kontrolowanymi metodami wytwarzania, przetwarzania, dystrybucji, sprzedaży i znakowania produktów ekologicznych, jak i z rosnącym znaczeniem jakości, identyfikowalności pochodzenia żywności oraz oddziaływania produkcji na środowisko.

Jedną z odpowiedzi na potrzeby rynku żywnościowego jest rozwój produkcji żywności ekologicznej, a zarazem rozwój ekologicznej produkcji rolniczej (Komorowska 2016). Rozwój tego segmentu zależy od współwystępowania czynników podażowych i popytowych, obejmujących możliwości produkcyjne gospodarstw, organizację przetwórstwa, sprawność kanałów dystrybucji, poziom cen oraz preferencje konsumentów (Kociszewski i in. 2023, Smoluk-Sikorska i in. 2024). Także polityka Unii Europejskiej i wynikające z niej uregulowania prawne, wsparcie finansowe i programy pomocowe mają wpływ na rozwój tego rynku.

Specyfika żywności ekologicznej wynika z objęcia jej produkcji i obrotu szczególnymi wymaganiami prawnymi oraz systemem kontroli i certyfikacji. Zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/848 produkcja ekologiczna obejmuje stosowanie metod zgodnych z określonymi zasadami na kolejnych etapach produkcji, przygotowania i dystrybucji. Oznaczenia odnoszące się do ekologicznej metody produkcji nie są zatem wyłącznie elementem komunikacji marketingowej, lecz wiążą się ze spełnieniem wymogów prawnych oraz podleganiem kontroli.

Funkcjonowanie rynku produktów ekologicznych jest uwarunkowane również poziomem świadomości konsumentów. Z jednej strony żywność ekologiczna bywa postrzegana przez pryzmat jakości, naturalnego pochodzenia, bezpieczeństwa i ograniczonego oddziaływania na środowisko. Z drugiej strony zakup takich produktów może być ograniczany przez ich ceny, dostępność, niewystarczającą wiedzę o oznakowaniu oraz trudności w

odnalezieniu odpowiedniej oferty. (Bryła, 2016, Smoluk-Sikorskiej i in. 2024).
Szczególnie interesującym obszarem analizy jest województwo podkarpackie. Region dysponuje potencjałem związanym z rolniczym użytkowaniem terenów, nieskażonymi terenami, wysokim odsetkiem terenów prawnie chronionych, niskim poziomem stosowania nawozów NPK, brakiem uciążliwych zakładów i korzystnymi zróżnicowanymi warunkami przyrodniczymi oraz dużymi zasobami pracy (Strategia rozwoju rolnictwa…..2019, Miś, Zając 2017). Do tego dochodzą walory turystyczne sprzyjające rozwojowi eko-, agroturystyki (Romankiewicz, Krupa 2012). Jednocześnie dane statystyczne wskazują, że zmiany zachodzące w regionalnym sektorze rolnictwa ekologicznego różnią się od tendencji obserwowanych w całym kraju. W latach 2021–2025 w Polsce zwiększała się zarówno liczba producentów ekologicznych, powierzchnia ekologicznych użytków rolnych, natomiast w województwie podkarpackim wartości tych wskaźników systematycznie malały (IJHARS, 2021–2025).

Zaobserwowana rozbieżność stanowi przesłankę do podjęcia analizy czynników i barier, które mogą ograniczać rozwój ekologicznej działalności rolniczej i towarzyszącego jej rynku regionalnego. Celem artykułu jest analiza zmian w sektorze rolnictwa ekologicznego w województwie podkarpackim na tle Polski w latach 2021–2025 oraz identyfikacja potencjalnych uwarunkowań i barier rozwoju regionalnego rynku produktów ekologicznych.

Materiał i metodyka badań

Podstawę empiryczną artykułu stanowiły dane Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (IHARS) dotyczące liczby producentów ekologicznych, w tym liczby podmiotów zajmujących się przygotowaniem, dystrybucją i wprowadzaniem do obrotu oraz powierzchni ekologicznych użytków rolnych, według stanu na 31 grudnia w latach 2021–2025. Zestawienia te obejmują dane dla Polski ogółem oraz województwa podkarpackiego, umożliwiając porównanie zmian krajowych i regionalnych.

Zastosowano metodę analizy porównawczej i opisowej. Oceniono bezwzględne i względne zmiany wartości poszczególnych wskaźników w latach 2021–2025 oraz porównano ich kierunek w skali kraju i województwa podkarpackiego. W celu rozszerzenia interpretacji wyników wykorzystano publikacje naukowe dotyczące uwarunkowań i barier rozwoju rynku produktów ekologicznych oraz zachowań konsumentów. Wykorzystano także własne badania pilotażowe przeprowadzone w województwie podkarpackim, wśród klientów sklepów specjalistycznych (okres 2019-

2020), konsumentów i rolników (2023-2024) oraz podmiotów zajmujących się przetwórstwem (okres 2025-2026).

Wyniki

Analiza danych statystycznych w latach 2021–2025 wskazuje na odmienne tendencje rozwojowe sektora ekologicznego w Polsce oraz województwie podkarpackim. W skali krajowej w badanym okresie następował wzrost liczby producentów ekologicznych, liczby podmiotów prowadzących produkcję rolną oraz powierzchni ekologicznych użytków rolnych. W województwie podkarpackim wszystkie trzy wskaźniki wykazywały tendencję spadkową.

W 2021 r. w Polsce zarejestrowanych było 21 795 producentów ekologicznych, natomiast w województwie podkarpackim 1005 (tabela 1.). W kolejnych latach liczba producentów w kraju rosła, osiągając 25 875 podmiotów w 2025 r. Odmienny kierunek zmian wystąpił w województwie podkarpackim, w którym liczba producentów ekologicznych zmniejszyła się do 786. W latach 2021–2025 liczba producentów ekologicznych ogółem w Polsce zwiększyła się o 4080 podmiotów, co oznacza wzrost o 18,7%. Natomiast w województwie podkarpackim odnotowano spadek o 219 producentów, czyli o 21,8%.

Tabela 1

Liczba producentów ekologicznych w Polsce i województwie podkarpackim ogółem i w zakresie Produkcji rolnej w latach 2021–2025*

Okres badań	Liczba producentów ekologicznych ogółem				Liczba producentów ekologicznych prowadzących działalność w zakresie Produkcji rolnej			
Rok	Polska	Dynamika r./r. [%]	Podkarpackie	Dynamika r./r. [%]	Polska	Dynamika r./r. [%]	Podkarpackie	Dynamika r./r. [%]
2021	21795	-	1 005	-	19 986	-	935	-
2022	22882	5,0	943	-6,2	21 187	6,0	886	-5,2
2023	23995	4,9	882	-6,5	22 354	5,5	832	-6,1
2024	24793	3,3	839	-4,9	23 155	3,6	783	-5,9
2025	25875	4,4	786	-6,3	24 209	4,6	730	-6,8

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IJHARS według stanu na 31 grudnia poszczególnych lat 2021-2025.*

Różnica jest widoczna również w przypadku podmiotów prowadzących produkcję rolną: w Polsce ich liczba wzrosła z 19 986 do 24 209, tj. o ponad 21%, natomiast na Podkarpaciu zmniejszyła się z 935 do 730 podmiotów, tj. o prawie 22%.

Zmiany liczby producentów ekologicznych nie miały charakteru jednorazowego. W województwie podkarpackim spadek następował w każdym kolejnym roku analizowanego okresu. Oznacza to, że obserwowane zjawisko nie ma charakteru krótkotrwałej zmiany sytuacji rynkowej, i może wynikać z różnych uwarunkowań np. o podłożu strukturalnym, społecznym, ekonomicznym, instytucjonalnym, demograficznym mogących oddziaływać na opłacalność prowadzenia produkcji ekologicznej w dłuższym okresie.

W Polsce liczba producentów ekologicznych prowadzących działalność w zakresie przygotowania wzrosła z 1174 w 2021r. do 1278 w 2025r. (tabela 2.).

Tabela 2

Liczba producentów ekologicznych w Polsce i województwie podkarpackim w zakresie Przygotowanie i w zakresie Dystrybucja/Wprowadzanie do obrotu w latach 2021–2025*

Okres badań	Liczba producentów ekologicznych prowadzących działalność w zakresie Przygotowanie[1]				Liczba producentów ekologicznych prowadzących działalność w zakresie Dystrybucja/ Wprowadzanie do obrotu			
Rok	Polska	Dynamika r./r. [%]	Podkarpackie	Dynamika r./r. [%]	Polska	Dynamika r./r. [%]	Podkarpackie	Dynamika r./r. [%]
2021	1174	-	52	-	1262	-	52	-
2022	1216	3,6	52	0	1193	-5,47	51	-1,9
2023	1202	-1,2	49	-5,8	1178	-1,26	41	-19,6
2024	1227	2,1	55	12,2	1190	1,02	44	7,3
2025	1278	4,2	49	-10,9	1211	1,76	43	-2,3

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IJHARS według stanu na 31 grudnia poszczególnych lat 2021-2025.*

[1] Zgodnie z definicją stosowaną przez IJHARS przygotowanie obejmuje nie tylko przetwarzanie produktów, lecz także inne czynności, takie jak czyszczenie, mielenie, pakowanie i znakowanie. Liczba podmiotów w tej kategorii nie jest więc tożsama z liczbą samodzielnych zakładów przetwórczych. Ponadto jeden producent może prowadzić działalność w kilku kategoriach, dlatego ich liczebności nie należy sumować jako liczby odrębnych przedsiębiorstw.

Oznacza to przyrost o 104 podmioty, czyli o około 8,9%. Zmiany w analizowanym okresie nie miały jednak jednolitego charakteru. W 2022 r. odnotowano wzrost o 3,6%, natomiast w 2023 r. nastąpił niewielki spadek o 1,2%. W kolejnych dwóch latach liczba producentów ponownie rosła, osiągając w 2025 r. najwyższy poziom w całym analizowanym okresie. Wskazuje to na stopniowe zwiększanie się liczby podmiotów zajmujących się przygotowaniem produktów ekologicznych w skali kraju.

Odmienną tendencję zaobserwowano w województwie podkarpackim (tabela 2.). Liczba producentów prowadzących działalność w zakresie przygotowania wynosiła 52 w 2021 r. i 2022 r., następnie zmniejszyła się do 49 w 2023 r. W 2024 r. wzrosła do 55, osiągając najwyższą wartość w badanym okresie, po czym w 2025 r. zmniejszyła się do 49 podmiotów. W rezultacie, mimo przejściowego wzrostu, liczba producentów w województwie podkarpackim zmniejszyła się w latach 2021–2025 o około 5,8%. Szczególnie istotny jest spadek o 10,9% odnotowany w 2025 r., który wskazuje na osłabienie wcześniejszej tendencji wzrostowej.

W odróżnieniu od działalności związanej z przygotowaniem produktów ekologicznych, segment dystrybucji i wprowadzania do obrotu charakteryzował się w Polsce spadkiem liczby podmiotów w całym analizowanym okresie (tabela 2.). W 2021 r. odnotowano 1262 producentów prowadzących tego rodzaju działalność, natomiast w 2025 r. ich liczba wyniosła 1211. Oznacza to zmniejszenie o 51 podmiotów, czyli o około 4,0%. Największy spadek wystąpił w 2022 r., kiedy liczba podmiotów obniżyła się o 5,47%. W 2023 r. tendencja spadkowa utrzymała się, choć jej skala była mniejsza. W latach 2024–2025 zaobserwowano natomiast niewielki wzrost, odpowiednio o 1,02% i 1,76%. Nie doprowadziło ono jednak do odtworzenia stanu z początku badanego okresu.

Jeszcze wyraźniejsze zmiany wystąpiły w województwie podkarpackim. Liczba podmiotów prowadzących działalność w zakresie dystrybucji lub wprowadzania do obrotu zmniejszyła się z 52 w 2021 r. do 43 w 2025 r., co oznacza zmniejszenie podmiotów o 17,3% (tabela 2.). Szczególnie niekorzystna sytuacja wystąpiła w 2023 r., kiedy liczba tych podmiotów zmniejszyła się z 51 do 41, a dynamika rok do roku wyniosła − 19,6%. W 2024 r. nastąpił wzrost do 44 podmiotów, jednak w kolejnym roku ponownie odnotowano spadek, tym razem do 43. Wskazuje to, że poprawa zaobserwowana w 2024 r. miała ograniczony charakter i nie zapoczątkowała trwałej tendencji wzrostowej.

Analiza porównawcza danych krajowych i regionalnych pokazuje, że skala ograniczenia liczby podmiotów zajmujących się dystrybucją lub wprowadzaniem do obrotu była w województwie podkarpackim znacznie większa niż w Polsce ogółem. Podczas gdy w skali kraju spadek wyniósł

około 4,0%, w regionie osiągnął 17,3%. Różnica ta może wskazywać na większe trudności w utrzymaniu ciągłości działalności w tym segmencie omawianego regionalnego rynku produktów ekologicznych.
Województwo podkarpackie charakteryzowało się niekorzystną dynamiką obu analizowanych rodzajów działalności, a szczególnie wyraźne osłabienie dotyczyło segmentu dystrybucji i wprowadzenia do obrotu.

Jeszcze wyraźniejsza różnica pomiędzy Polską a województwem podkarpackim wystąpiła w zakresie powierzchni ekologicznych użytków rolnych. W Polsce wskaźnik ten wzrósł z 549 442,93 ha w 2021 r. do 757 094,87 ha w 2025 r. tj. prawie o 38% (tabela 3.). W tym samym okresie na Podkarpaciu powierzchnia ekologicznych użytków rolnych zmniejszyła się z 13 309,05 ha do 9873,73 ha, tj. o ponad 25% Zmniejszenie powierzchni występowało w każdym kolejnym roku, przy czym największy względny spadek rok do roku nastąpił w latach 2021–2022 oraz 2023–2024.

Tabela 3

Łączna powierzchnia ekologicznych użytków rolnych w Polsce i województwie podkarpackim w latach 2021–2025 (ha)*

Rok	Polska	Dynamika r./r. [%]	Województwo podkarpackie	Dynamika r./r. [%]
2021	549 442,93	-	13 309,05	-
2022	554 631,70	0,9	12 076,33	-9,3
2023	636 021,41	14,7	11 125,00	-7,9
2024	691 471,10	8,7	10 109,41	-9,1
2025	757 094,87	9,5	9 873,73	-2,3

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IJHARS według stanu na 31 grudnia poszczególnych lat (2021-2025).*

Odmienny kierunek zmian liczby producentów i powierzchni ekologicznych użytków rolnych w skali kraju i regionu wskazuje na osłabienie bazy produkcyjnej rolnictwa ekologicznego na Podkarpaciu. W konsekwencji należy rozważyć, czy obserwowane zmiany są związane przede wszystkim z warunkami prowadzenia produkcji, czy też z trudnościami w sprzedaży i przetwarzaniu produktów ekologicznych.

Przedstawione wyniki wskazują na znaczące zróżnicowanie rozwoju sektora ekologicznego. W Polsce zwiększała się zarówno liczba podmiotów, jak i powierzchnia objęta ekologiczną metodą produkcji. Województwo podkarpackie charakteryzowało się natomiast spadkiem wszystkich analizowanych wskaźników. Szczególnego znaczenia nabiera fakt, że zmniejszeniu liczby producentów towarzyszyło ograniczenie powierzchni ekologicznych użytków rolnych. Może to wskazywać na jednoczesne

zmniejszanie się liczby uczestników systemu ekologicznego oraz skali wykorzystania ziemi w tym systemie.

Uwarunkowania rozwoju rynku produktów ekologicznych w województwie podkarpackim

Przedstawione wyniki wskazują na potrzebę poszukiwania przyczyn regresu regionalnego sektora ekologicznego w kilku wzajemnie powiązanych obszarach. Rozwój rynku zależy bowiem nie tylko od możliwości prowadzenia produkcji zgodnej z wymaganiami rolnictwa ekologicznego, lecz także od ekonomicznej opłacalności gospodarstw, dostępu do przetwórstwa, organizacji sprzedaży oraz zainteresowania odbiorców. W literaturze przedmiotu bariery te analizowane są zarówno z perspektywy producentów, jak i dystrybutorów oraz konsumentów (Kociszewski i in., 2023; Smoluk-Sikorska i in., 2024).

Jednym z czynników, które należy uwzględnić przy wyjaśnianiu sytuacji na Podkarpaciu, jest struktura agrarna regionu. Według danych GUS (2026) województwo podkarpackie charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem gospodarstw. Gospodarstwa ekologiczne o powierzchni do 5 ha użytków rolnych stanowiły w 2024r. - 42%, o powierzchni 5-10ha – 25%, a 10-20ha – 16% ogółu gospodarstw w województwie. Średnia powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwach ekologiczny na Podkarpaciu w 2024r. wynosiła 12,9ha, podczas gdy średnia krajowa osiągała powierzchnię 29,9 ha (GUS 2026, Raport o stanie rolnictwa... 2025).

Wiśniewski i in. (2024) wykazali ponadto, że przestrzenne zróżnicowanie powierzchni gospodarstw ekologicznych było zbieżne z występowaniem różnic w strukturze obszarowej ogółu gospodarstw rolnych.

Zjawisko rozdrobnienia gospodarstw ma znaczenie, ponieważ wielkość jednostek produkcyjnych wpływa na możliwości organizacji pracy, sprzedaży bezpośredniej, osiągania odpowiedniej skali podaży niezbędnej do regularnego zaopatrywania odbiorców hurtowych i sieci handlowych, opłacalności sprzedaży w porównaniu z poniesionymi kosztami stałymi, dystrybucją oraz finansowaniem inwestycji.

Istotnym obszarem analizy są ekonomiczne warunki prowadzenia produkcji ekologicznej. Opłacalność gospodarstw zależy od relacji między kosztami wytwarzania, wielkością uzyskiwanej produkcji, poziomem cen uzyskiwanych przez producentów oraz dostępnością instrumentów wsparcia. Sam fakt prowadzenia produkcji ekologicznej nie gwarantuje uzyskania premii cenowej, szczególnie jeżeli sprzedaż odbywa się na rynku, na którym konsumenci mają ograniczoną gotowość do ponoszenia wyższych wydatków na żywność.

Kociszewski i in. (2023), analizując wyniki badań przeprowadzonych wśród rolników w latach 2011, 2019 i 2021 oraz wśród dystrybutorów i konsumentów, wskazali na znaczenie wysokich kosztów produkcji, obciążeń administracyjnych i biurokratycznych oraz słabych powiązań między producentami a dystrybutorami.

Wśród potencjalnych czynników ekonomicznych należy uwzględnić koszty kontroli i certyfikacji, koszty pracy, wydatki związane z dostosowaniem gospodarstwa do wymagań produkcji ekologicznej, a także ryzyko związane ze sprzedażą produktów. Dla gospodarstwa o niewielkiej skali działalności nawet stosunkowo małe dodatkowe obciążenia mogą mieć istotne znaczenie dla wyniku ekonomicznego.

Należy również uwzględnić uwarunkowania instytucjonalne, w tym system wsparcia rolnictwa ekologicznego w ramach wspólnej polityki rolnej. Pomoc publiczna może ograniczać część kosztów związanych z prowadzeniem gospodarstwa i zachęcać do utrzymywania ekologicznych metod produkcji. Jej rzeczywista skuteczność zależy jednak od dostępności instrumentów, warunków uzyskania wsparcia, wysokości płatności oraz relacji między otrzymywanymi środkami a kosztami i ryzykiem gospodarowania (Miecznikowska-Jerzak, 2022).

W przypadku Podkarpacia zasadnicze są warunki przyrodnicze prowadzenia gospodarstw. W części południowej województwa występują trudne warunki przyrodnicze m.in. słabsze jakościowo gleby, tereny o wysokim nachyleniu utrudniające wykonywanie zabiegów i wydłużające czas i koszty pracy, ostrzejsze zimy i częstsze przymrozki, krótszy czas wegetacji co przekłada się na większe nakłady pracy a mniejsze plony. W rezultacie wsparcie w postaci dopłat do rolnictwa ekologicznego jakie otrzymują wszyscy rolnicy w tym ci z Podkarpacia jest takie samo - do hektara i rodzaju upraw, czy programu, a nie do możliwych do osiągnięcia plonów (niższych niż w innych rejonach Polski) i realnie wyższych kosztów.

Warto również zwrócić uwagę na systemem certyfikacji. Problemem dla producenta może być przede wszystkim relacja między nakładami koniecznymi do spełnienia wymagań a korzyściami ekonomicznymi wynikającymi z prowadzenia produkcji ekologicznej na małą skalę.

Rozwój regionalnego rynku produktów ekologicznych zależy od sprawności współpracy pomiędzy gospodarstwami, przetwórcami i dystrybutorami. Badania własne wskazują, że region Podkarpacia dysponuje odpowiednim potencjałem produkcyjnym, ale rozdrobnionym, rozproszonym i na małą skalę co przekłada się na małe efektywne, ograniczone możliwości przygotowania produktów do sprzedaży, przechowywania, przetwarzania i dystrybucji i wprowadzanie ich do obrotu.

Zalecane rekomendacje w tej sytuacji, tj. problemu organizacji rynku należy analizować przede wszystkim w kontekście możliwości tworzenia lokalnych łańcuchów dostaw, wspólnego przygotowania produktów do sprzedaży oraz rozwoju bezpośrednich i pośrednich form dystrybucji. Na Podkarpaciu słaba współpraca producentów zwiększa trudności wynikające z rozdrobnienia i rozproszenia gospodarstw uniemożliwiając regularne zaopatrywanie odbiorców i dotarcie do większych rynków.

Rozwój rynku produktów ekologicznych jest bezpośrednio związany z zachowaniami nabywców, ponieważ utrzymanie produkcji zależy od możliwości sprzedaży wytworzonych produktów na warunkach zapewniających producentom odpowiedni dochód. Z perspektywy rynku istotne znaczenie mają nie tylko deklarowane preferencje konsumentów, lecz także ich wiedza, częstotliwość zakupów, akceptowany poziom cen i dostępność produktów w miejscach codziennych zakupów (Smoluk-Sikorska i in., 2024).

Regionalne badania, w tym badania autora dotyczące zachowań konsumentów z Podkarpacia wskazują, że żywność ekologiczna była przedmiotem zainteresowania nabywców, ale jej znajomość, postrzeganie i czynniki zakupu różnicowały się w zależności od cech respondentów. Cichocka i Krupa (2016), w badaniach pokazują znaczenie informacji i świadomości konsumentów. Dziekan i Konieczny (2017), badając 308 konsumentów żywności ekologicznej z województwa podkarpackiego, wskazali, że zbyt wysoka cena była najczęściej wymienianą barierą ograniczającą zakup. Z kolei Grzybek i Szopiński (2016), analizując preferencje 700 konsumentów z województwa podkarpackiego, wykazali zainteresowanie takimi produktami jak warzywa, owoce, miód oraz wybrane produkty pochodzenia zwierzęcego. Bryła (2016), badając reprezentatywną próbę 1000 konsumentów w Polsce, wskazał na wysoką cenę, niewystarczającą świadomość konsumentów, ograniczoną dostępność oraz niską widoczność produktów w sklepach jako istotne bariery rozwoju rynku. Badania własne potwierdzają tą zależność, dodatkowo respondenci wymieniali wąski asortyment i brak regularności dostępu do produktów, dużą odległość do miejsc sprzedaży (sprzedaż bezpośrednia), cenę zawyżoną w miejscach turystycznych oraz brak opisu oferty na stronie lub wysyłki towaru.

Na podstawie przywołanych opracowań można wskazać kilka potencjalnych ograniczeń rozwoju popytu.

Pierwszym jest bariera cenowa, która może zmniejszać częstotliwość zakupów, zwłaszcza gdy konsument nie dostrzega wystarczającej różnicy jakościowej między produktem ekologicznym a konwencjonalnym. Drugim problemem jest dostępność, rozumiana zarówno jako możliwość zakupu, jak

i regularność oferty. Trzecim pozostaje znaczenie informacji: konsument musi rozumieć, co oznacza certyfikacja ekologiczna i jak odróżnić produkt certyfikowany od artykułu reklamowanego jako naturalny lub tradycyjny.

Bariery rozwoju rynku produktów ekologicznych w województwie podkarpackim

Wyniki badań własnych oraz ustalenia innych autorów wskazują na występowanie licznych barier ograniczających rozwój rynku produktów ekologicznych w województwie podkarpackim. Problematyka ta była podejmowana zarówno w badaniach dotyczących województwa podkarpackiego i regionu południowo-wschodniej Polski m.in. przez Miś i Zając, (2017), Dziekan i Konieczny, (2017), Grzybek i Szopiński (2016), PUW w Rzeszowie (2019), Strategia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w województwie podkarpackim do 2030r (2019), jak i w opracowaniach poświęconych funkcjonowaniu rynku żywności ekologicznej w Polsce oraz zachowaniom konsumentów przez Żakowska-Biemans (2011), Łuczka (2021), Bryła (2016), Nestorowicz (2018), Kociszewski (2014), Kociszewski i in. (2023) Smoluk-Sikorska i in. (2024), Groszyk (2022), Jarczok-Guzy (2018). Ramowy Plan Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego w Polsce na lata 2021-2030 (2025). Na podstawie tych ustaleń można wyróżnić bariery o charakterze strukturalnym, ekonomicznym, organizacyjno-dystrybucyjnym oraz popytowym, których współwystępowanie może ograniczać wykorzystanie potencjału produkcji ekologicznej i rozwój regionalnego rynku tych produktów.

Jako jedną z głównych przyczyn barier rozwoju rynku produktów ekologicznych wskazywana jest struktura obszarowa gospodarstw: rozdrobnione i rozproszone gospodarstwa, często oddalone od dużych rynków zbytu. Może to utrudniać osiąganie skali produkcji umożliwiającej regularne dostawy i ograniczanie jednostkowych kosztów przygotowania produktów do sprzedaży. W konsekwencji trudniejsze staje się zapewnienie odpowiednio jednolitych większych partii danego surowca oraz ciągłości podaży, szczególnie w przypadku odbiorców oczekujących stałych dostaw określonych asortymentów (Groszyk 2022, Strategia rozwoju rolnictwa … 2019.

Ważną barierą w rozwój rynku i opłacalności produkcji ekologicznej są niższe plony (szczególnie na słabych glebach, trudnym terenie i warunkach klimatycznych w części południowej województwa) w porównaniu do innych rolników z terenów o korzystniejszych warunkach przyrodniczo-klimatycznych oraz w porównaniu do rolnictwa konwencjonalnego.

Znaczącą grupę barier stanowią również uwarunkowania ekonomiczne i administracyjne. Obejmują one wysokie koszty prowadzenia gospodarstwa,

obciążenia związane z dokumentacją i certyfikacją produkcji ekologicznej oraz trudności we współpracy pomiędzy producentami a podmiotami zajmującymi się skupem, przetwórstwem i dystrybucją. Ograniczenia te mogą być szczególnie dotkliwe dla mniejszych gospodarstw, dysponujących mniejszymi zasobami finansowymi i organizacyjnymi.

Rozwój regionalnego rynku ograniczają ponadto niedostatecznie rozwinięte struktury przetwórstwa i dystrybucji (Kociszewski i in. 2023). Brak odpowiedniej infrastruktury, sprawnych kanałów sprzedaży i trwałych form współpracy pomiędzy producentami może utrudniać wykorzystanie potencjału gospodarstw ekologicznych działających w regionie. Problem pogłębia rozdrobnienie podaży, któremu towarzyszy rozproszenie potencjalnych odbiorców. W takich warunkach organizacja dostaw, agregowanie produktów pochodzących z wielu gospodarstw oraz zapewnienie ich dostępności w określonych punktach sprzedaży stają się bardziej wymagające. Ograniczona skuteczność działań marketingowych może dodatkowo osłabiać rozpoznawalność regionalnej oferty i utrudniać docieranie do konsumentów.

Istotne znaczenie mają także bariery po stronie popytu. Do najczęściej wskazywanych należy wysoka cena produktów ekologicznych, która ogranicza ich zakup, zwłaszcza w gospodarstwach domowych o niższych dochodach. Znaczenie mają również preferencje konsumentów, ograniczona dostępność produktów oraz niewystarczająca różnorodność asortymentu. Problemy te mogą być szczególnie widoczne w mniejszych miejscowościach, w których oferta sklepów specjalizujących się w sprzedaży żywności ekologicznej jest ograniczona. Rozproszenie producentów oraz odległość pomiędzy gospodarstwami a punktami sprzedaży mogą dodatkowo zwiększać trudności w dostępie do tej kategorii żywności. Barierę stanowi również niedostateczna wiedza konsumentów na temat oznaczeń potwierdzających ekologiczny sposób produkcji, co może utrudniać identyfikowanie produktów spełniających określone wymagania i ocenę ich wiarygodności (Dziekan i Konieczny, 2017; Grzybek i Szopiński, 2016; Bryła, 2016, Groszyk 2022, Żakowska-Biemans 2011, Jarczok-Guzy 2018). Na znaczenie barier występujących w regionie południowo-wschodniej Polski wskazują również Miś i Zając (2017), którzy analizowali opinie rolników dotyczące ograniczeń rozwoju ekologicznej produkcji rolniczej. Do najważniejszych problemów zaliczono wysokie koszty prowadzenia gospodarstwa ekologicznego oraz niewielką powierzchnię gospodarstw. Wskazywano także na trudności finansowe, w tym niedostateczny kapitał, utratę płynności finansowej i zatory płatnicze wynikające z opóźnień w regulowaniu należności za produkty rolne. Kolejnym ograniczeniem były trudności we wdrażaniu innowacji, obejmujących nowe technologie i

produkty. W dalszej kolejności wymieniano konieczność dostosowania działalności do wymogów Unii Europejskiej, w tym wymagań sanitarnych i jakościowych, słabą jakość użytkowanych gruntów, wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej oraz niedostateczny rozwój infrastruktury turystycznej

Wśród barier rozwoju rynku produktów ekologicznych już wymienionych możemy także wskazać te występujące w całej Polsce.
W skali kraju do barier rozwoju rynku produktów ekologicznych zalicza się również wzrost kosztów produkcji, w tym kosztów pracy, presję konkurencyjną ze strony producentów zagranicznych, wysokie marże pośredników oraz wzrost ogólnego poziomu cen. W przypadku produkcji roślinnej znaczenie może mieć sąsiedztwo upraw konwencjonalnych, stwarzające ryzyko zanieczyszczenia produkcji ekologicznej, zmiany klimatyczne i towarzyszące im gwałtowne zjawiska pogodowe oraz niekorzystne czynniki abiotyczne. W przetwórstwie ograniczeniami mogą być natomiast wysokie koszty wyposażenia i wdrażania odpowiednich technologii, a także trudności z dostępem do niektórych dodatków do żywności oraz krótki czas przydatności do spożycia. Po stronie popytu wskazuje się z kolei na ograniczone zaufanie części konsumentów do wiarygodności produktów ekologicznych oraz niewystarczającą siłę nabywczą, utrudniającą regularne zakupy tej kategorii żywności (Bryła 2016, Łuczka 2021, Żakowska-Biemans 2011, Nestorowicz 2018, KSOW 2019, Smoluk-Sikorska 2024, MRiRW 2025). Kolejna barierą jest niska świadomość konsumentów, którzy często za „ekologiczne" uważają wszystkie produkty pochodzące z mniejszych gospodarstw, nie zwracając uwagi na wymagany certyfikat (Strategia rozwoju rolnictwa…..2019).

Wyniki prowadzą do wniosku, że różnic rozwojowych runku produktów ekologicznych pomiędzy Polską a województwem podkarpackim nie należy wyjaśniać pojedynczym czynnikiem. Bardziej uzasadnione jest przyjęcie, że mogą one wynikać ze współwystępowania uwarunkowań strukturalnych, ekonomicznych, organizacyjnych, instytucjonalnych i popytowych oddziałujących zarówno na producentów, jak i na pozostałych uczestników rynku.

Podsumowanie i wnioski

Analiza zmian zachodzących w sektorze rolnictwa ekologicznego w Polsce i województwie podkarpackim w latach 2021–2025 wykazała istotne różnice w kierunku rozwoju obu obszarów. W skali kraju zwiększała się liczba producentów ekologicznych, liczba podmiotów prowadzących produkcję rolną oraz powierzchnia ekologicznych użytków rolnych. Na Podkarpaciu odnotowano natomiast spadek wszystkich trzech wskaźników.

Do potencjalnych uwarunkowań tego zjawiska należy zaliczyć rozdrobnienie i rozproszenie gospodarstw, możliwe trudności w osiąganiu odpowiedniej skali i efektywności produkcji, koszty prowadzenia działalności ekologicznej, obciążenia administracyjne oraz ograniczenia związane z organizacją przetwórstwa i dystrybucji. Istotne mogą być również bariery popytowe, zwłaszcza wysoka cena produktów, ich stała dostępność oraz poziom wiedzy i zaufania konsumentów na temat certyfikacji ekologicznej.

Do rozwoju rynku produktów ekologicznych w województwie podkarpackim potrzeba spojrzenia i poprawy warunków ekonomicznych, organizacyjnych i popytowych oraz uwzględnienia specyfiki tego regionu. Szczególne znaczenie może mieć wzmacnianie współpracy producentów, rozwój lokalnych możliwości przygotowania i przetwarzania produktów oraz poprawa dostępu do kanałów sprzedaży.

Przeprowadzona analiza nie pozwala na jednoznaczne przypisanie zaobserwowanych zmian określonej przyczynie. Jej wyniki stanowią jednak podstawę do sformułowania hipotezy, że odmienny kierunek rozwoju rolnictwa ekologicznego na Podkarpaciu może wynikać ze współwystępowania uwarunkowań strukturalnych, przyrodniczych, ekonomicznych, instytucjonalno-prawnych i organizacyjnych. Potwierdzenie tej hipotezy wymaga jednak dalszych badań i pogłębionej analizy.

Bibliografia

1. Bryła, P. (2016). Organic food consumption in Poland: Motives and barriers. Appetite, 105, 737–746.
2. Cichocka, I., Krupa, J. (2016). Znajomość żywności ekologicznej wśród mieszkańców województwa podkarpackiego. Handel Wewnętrzny, 6(365), 32–46.
3. Dziekan, R., Konieczny, M. (2017). Wykształcenie konsumentów żywności ekologicznej z województwa podkarpackiego a czynniki wpływające na jej zakup. Progress in Economic Sciences, 4, 37–48.
4. Groszyk J. (2022). Rolnictwo ekologiczne w Polsce w kontekście strategii unijnych, „INFOS. BAS. Biuro Analiz Sejmowych" nr 4(296),1-4.
5. Grzybek, M., Szopiński, W. (2016). Preferencje konsumentów z województwa podkarpackiego podczas zakupu spożywczych produktów ekologicznych. Problemy Rolnictwa Światowego, 16(2), 106–113.
6. GUS. Obszary wiejskie w Polsce w 2024 r. Analizy i raporty statystyczne. Warszawa, Olsztyn 2026.
7. IJHARS (2021–2025). Dane o rolnictwie ekologicznym: liczba producentów ekologicznych i powierzchnia ekologicznych użytków rolnych

według stanu na 31 grudnia w latach 2021–2025. Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych.

8. Jarczok-Guzy M. (2018). Obstacles to the development of the organic food market in Poland and the possible directions of growth. Food Science & Nutrition, 6(6), 1462–1472.

9. Kociszewski K. (2014). Bariery i czynniki sprzyjające funkcjonowaniu gospodarstw ekologicznych w świetle wyników ogólnopolskich badań ankietowych, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" t. 16, z. 2, s. 129-134.

10. Kociszewski, K., Graczyk, A., Sobocińska, M., Krupowicz, J., Mazurek-Łopacińska, K. (2023). Changes in the Polish market for agricultural organic products. Economics and Environment, 84(1), 259–286.

11. Komorowska D. (2016): Rozwój rolnictwa ekologicznego w Europie, Roczniki Naukowe SERiA, T. XVIII, z. 1, 124-130.

12. KSOW. 2019. Strategia rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce.

13. Łuczka W. (2021). Procesy rozwojowe rolnictwa ekologicznego i ich ekonomiczno-społeczne uwarunkowania. Warszawa. Scholar.

14. Miecznikowska-Jerzak, J. (2022). Stan i perspektywy rolnictwa ekologicznego w Polsce – ocena wyzwań i szans wdrażania Europejskiego Zielonego Ładu w rolnictwie. Rocznik Integracji Europejskiej, 16, 265–283.

15. Miś T. Zając D. Problemy rozwoju rolnictwa ekologicznego w regionie o rozdrobnionej strukturze obszarowej. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego Nr 2/2017, s. 47-64.

16. MRiRW. 2025. Ramowy Plan Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego w Polsce na lata 2021– 2030. Warszawa

17. (PUW) Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie Rolnictwo na obszarach górskich województwa podkarpackiego – definiowanie, cechy charakterystyczne, ograniczenia w produkcji rolniczej, deficyty i szanse rozwojowe. Rzeszów 2018

18. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2018). Rozporządzenie (UE) 2018/848 z dnia 30 maja 2018 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 150, 1–92.

19. Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2023-2024. IHARS, Warszawa 2025.

20. Romankiewicz, B., Krupa, J. (2012). Stan i perspektywy rozwoju rolnictwa ekologicznego w województwie podkarpackim. W: J. Krupa, T. Soliński (red.), Ochrona środowiska w aspekcie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Pogórza Dynowskiego, s. 171–180. Dynów: Związek Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego.

21. Smoluk-Sikorska J., Wojciechowska-Solis, J., Śmiglak-Krajewska, M., Malinowski, M. (2024). Rozwój rynku żywności ekologicznej a zachowania konsumentów. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

22. Strategia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w województwie podkarpackim do 2030r. (2019).

23. Wiśniewski, Ł., Biczkowski, M., Rudnicki, R., Wiśniewski, P. (2024). Struktura obszarowa gospodarstw ekologicznych w Polsce – stan, zmiany, zróżnicowanie przestrzenne. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 18(69), 55–71.

24. Żakowska-Biemas S., Bariery zakupu żywności ekologicznej w kontekście rozwoju rynku żywności ekologicznej, Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering, 2011, nr 4, s. 216-220.

mgr inż. Elżbieta Brągiel,
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie (Polska)
Paulina Szot, Julia Kamińska,
Studenckie Koło Naukowe Ekonomistów,
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie (Polska)

MIĘDZY DEKLARACJAMI A CODZIENNYMI WYBORAMI – PROEKOLOGICZNE ZACHOWANIA ZAKUPOWE STUDENTÓW

Streszczenie

Zachowania konsumentów odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu rynku, wpływając na popyt oraz kierunki rozwoju przedsiębiorstw. Postawy proekologiczne w procesie zakupowym polegają na świadomym wyborze produktów i usług z uwzględnieniem ich wpływu na środowisko naturalne oraz przyszłe pokolenia. Oznaczają podejmowanie racjonalnych decyzji zakupowych, które pozwalają ograniczać negatywne skutki konsumpcji dla planety. Celem pracy było przedstawienie wyników badań dotyczących postaw proekologicznych studentów PANS w Krośnie w kontekście ich codziennych nawyków zakupowych.

Materiał badawczy zebrano w lutym i marcu 2026 roku metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W badaniu uczestniczyło 160 studentów PANS w Krośnie. Wyniki badań wykazały, pozytywne postawy proekologiczne podczas zakupów ale towarzyszące im bariery determinowały codzienne decyzje zakupowe.

Słowa kluczowe: zachowania konsumenckie, postawy proekologiczne, studenci, decyzje zakupowe, bariery ekologicznej konsumpcji.

Abstract

Consumer behavior plays an important role in market functioning, influencing demand and the directions of business development. Pro-environmental attitudes in the purchasing process involve consciously choosing products and services while considering their impact on the natural environment and future generations. They entail making rational purchasing decisions that help reduce the negative environmental consequences of consumption. The aim of this study was to present research findings on the pro-environmental attitudes of students at the State University of Applied Sciences in Krosno (PANS in Krosno) in the context of their everyday shopping habits.

Data were collected in February and March 2026 using a diagnostic survey method and a questionnaire. The study involved 160 students from PANS in Krosno. The findings revealed positive pro-environmental attitudes

when shopping; however, accompanying barriers influenced students' everyday purchasing decisions.

Keywords: consumer behavior, pro-environmental attitudes, students, purchasing decisions, barriers to environmentally sustainable consumption.

Wstęp

Współczesny rynek w dużej mierze kształtowany jest przez decyzje konsumentów. To właśnie ich wybory zakupowe wpływają na rozwój przedsiębiorstw oraz kierunki zmian w gospodarce. Preferencje nabywców determinują popyt, a przedsiębiorstwa – odpowiadając na te potrzeby od strony podaży – kształtują strukturę i rodzaj oferowanych produktów i usług. W ostatnich latach coraz większego znaczenia nabierają postawy proekologiczne, wpisujące się w ideę zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialnego gospodarowania zasobami (Rudnicki 2012, Kieżel 2000).

Zachowania konsumenckie obejmują całość procesów decyzyjnych oraz działań związanych z zakupem, użytkowaniem i zbywaniem dóbr. Są one uzależnione od wielu czynników o podłożu psychologicznym, osobowościowym, ekonomicznym, społecznym czy kulturowym. Także działania marketingowe kształtują zachowania konsumenckie. W skład wymienionych głównych grup czynników wpływających na zachowania konsumenckie znajdują się m.in. motywy, potrzeby, wiek, postawa, dochód, styl życia, poziom wiedzy, rodzina, grupy aspiracyjne a także system wartości i norm społecznych. W kontekście ochrony środowiska szczególnego znaczenia nabiera świadoma konsumpcja, która uwzględnia nie tylko bieżące potrzeby jednostki, lecz także dobro przyszłych pokoleń (Światowy 2006, Woś 2013, Rudnicki 2012, Kotler 2025).

Materiał i metody

Materiał badawczy został zebrany w lutym i marcu 2026 roku za pomocą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w Formularzu Google Forms. W badaniu wzięło udział 160 studentów Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Krośnie (PANS w Krośnie).

Zebrane dane zostały: sprawdzone pod względem poprawności, zliczone, zaprezentowane w formie tabel, wykresów oraz opisów.

Zestawienie wyników badań własnych uzupełniono o ustalenia literatury przedmiotu umożliwiając szersze omówienie zachowań proekologicznych i rozbieżności między deklaracjami a rzeczywistymi zachowaniami konsumentów.

Ze względu na nadanie studentów z jednej uczelni wyniki nie powinny być bezpośrednio uogólniane na całą populację studentów.

Wyniki badań

W badaniach wzięło udział 160 studentów PANS Krosno. Kobiety stanowiły 68,8%, pozostałe 31,2% to mężczyźni. Najliczniejszą grupę respondentów (42,5%) stanowiły osoby w wieku 23-27 lat. Studenci w wieku 18-22 lata stanowili ponad 30% badanych. Udział studentów w wieku 28-32 oraz 33-37 lat wynosił po 9,4%. Najmniej liczną grupę badanych stanowiły osoby w wieku powyżej 38 lat. Większość studentów kształciła się na studiach inżynierskich (44,4%) i magisterskich (30,6%). Studenci studiów licencjackich stanowiły ¼ badanych. Najwięcej ankietowanych mieszkało na wsi – 48,1%, i w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców – 25% (tabela 1).

Tabela 1

Charakterystyka grupy badanej*

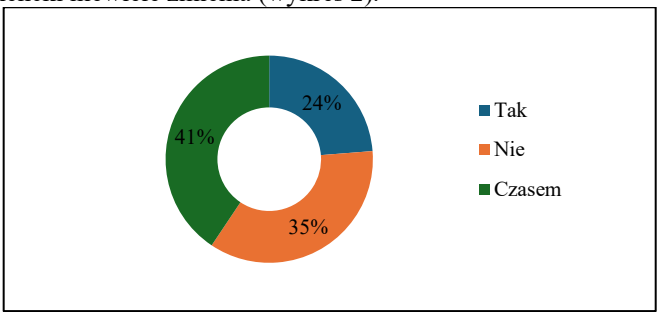
Płeć	**Liczba uczestników [N]**	**[%]**
Kobiety	110	68,8
Mężczyźni	50	31,2
Wiek	**Liczba uczestników [N]**	**[%]**
18-22 lata	49	30,6
23-27 lat	68	42,5
28-32 lata	15	9,4
33-37 lat	15	9,4
38-42 lata	7	4,4
43 lata i więcej	6	3,7
Stopień studiów	**Liczba uczestników [N]**	**[%]**
Studia licencjackie	40	25
Studia inżynierskie	71	44,4
Studia magisterskie	49	30,6
Miejsce zamieszkania	**Liczba uczestników [N]**	**[%]**
Wieś	77	48,1
Miasto do 20 tys. mieszkańców	15	9,4
Miasto 21-50 tys. mieszkańców	22	13,7
Miasto 51-100 tys. mieszkańców	6	3,8
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	40	25

**Źródło: badania własne.*

Na pytanie dotyczące uwzględniania podczas zakupów wpływu kupowanych produktów na środowisko, 24% respondentów zadeklarowało, że zawsze zwraca uwagę na wpływ kupowanych produktów na środowisko, najwięcej badanych 41% - decyzje zakupowe uwzględniające aspekty środowiskowe bierze pod uwagę czasami, aż 35% – nie zwraca uwagi w ogóle na ten czynnik (wykres 1).

Grupę 35% respondentów, którzy odpowiedzieli „nie" na pytanie, czy zwracają uwagę podczas zakupów na wpływ kupowanych produktów na

środowisko – zapytano o powody takiej decyzji. Najwięcej, bo 49 osób, wskazało, że w ogóle nie bierze pod uwagę wpływu kupowanych produktów na środowisko podczas zakupów (brak powodu). Inne odpowiedzi to; wysokie ceny produktów ekologicznych, brak informacji o wpływie produktów na środowisko oraz przekonanie, że pojedynczy wybór konsumencki niewiele zmienia (wykres 2).



Wykres 1. Uwzględnianie podczas zakupów wpływu produktów na środowisko [%]*

**Źródło: badania własne.*

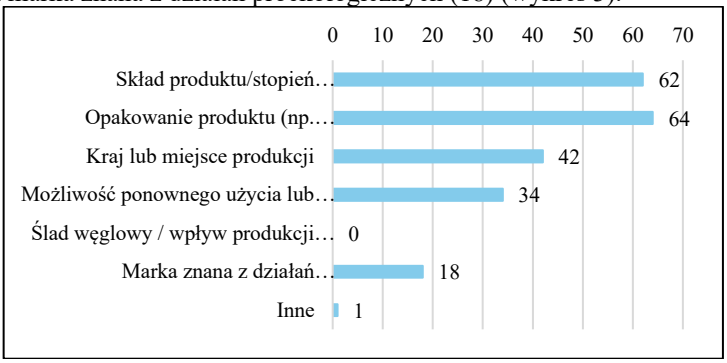


Wykres 2. Powody wśród respondentów, którzy nie uwzględnianą podczas zakupów wpływu kupowanych produktów na środowisko (możliwa więcej niż 1 odpowiedź)*

**Źródło: badania własne.*

W grupie osób, która odpowiedziała „tak" na pytanie, czy zwracają uwagę podczas zakupów na wpływ kupowanych produktów na środowisko - zapytano na co zwracają uwagę? Najwięcej odpowiedzi miały: opakowanie produktu (64), skład produktu lub stopień przetworzenia (62), kraj lub

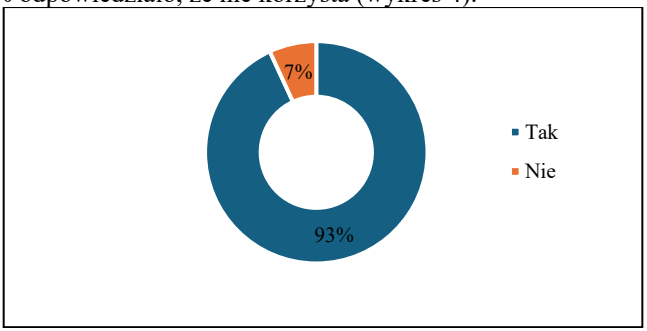
miejsce produkcji (42), możliwość ponownego użycia lub recyklingu (34) oraz marka znana z działań proekologicznych (18) (wykres 3).



Wykres 3. Przyczyny uwzględniania wpływu środowiskowego produktów w decyzjach zakupowych (możliwość zaznaczenia więcej niż 1 odpowiedzi)*

* *Źródło: badania własne.*

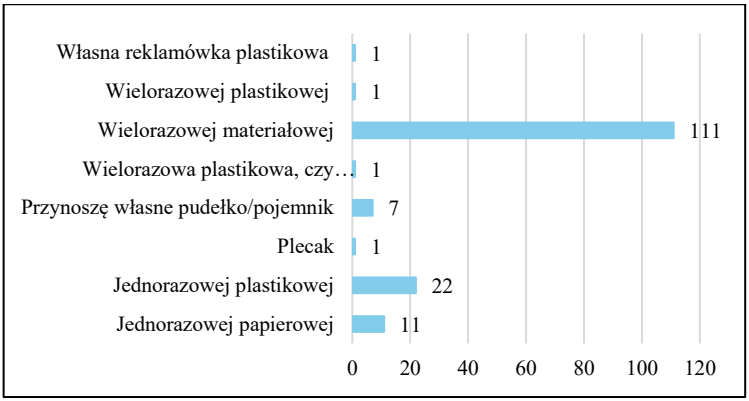
Na pytanie dotyczące korzysta z własnej torby podczas zakupów, aż 93 % respondentów zadeklarowało, że korzysta z własnej torby na zakupy, a tylko 7% odpowiedziało, że nie korzysta (wykres 4).



Wykres 4. Deklaracje dotyczące korzystania z torby na zakupy*

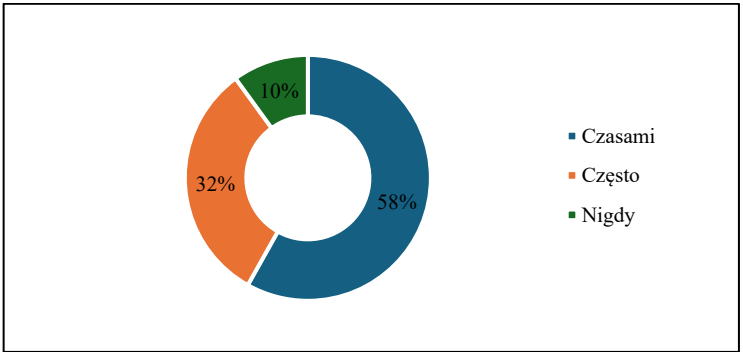
**Źródło: badania własne.*

Na pytanie o rodzaj stosowanych toreb na zakupy, 111 respondentów odpowiedziało, że podczas zakupów korzysta z torby wielorazowej materiałowej, 22 respondentów używa jednorazowej plastikowej, 11 respondentów korzysta z jednorazowej papierowej, 7 badanych przynosi własne pudełko/pojemnik (wykres 5).



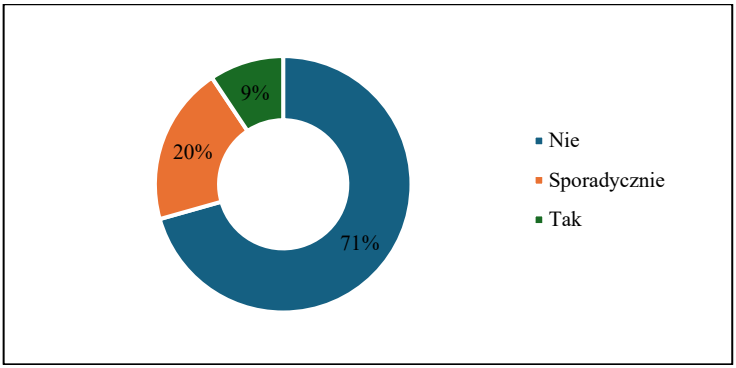
Wykres 5. Preferencje dotyczące rodzaju torby na zakupy*
**Źródło: badania własne.*

Na pytanie o zakupy produktów z tzw. „drugiej ręki", 58% procent badanych odpowiedziało, że czasami kupuje produkty z „drugiej ręki" , 32% - robi to często, a 10% nigdy nie robi takich zakupów (wykres 6).



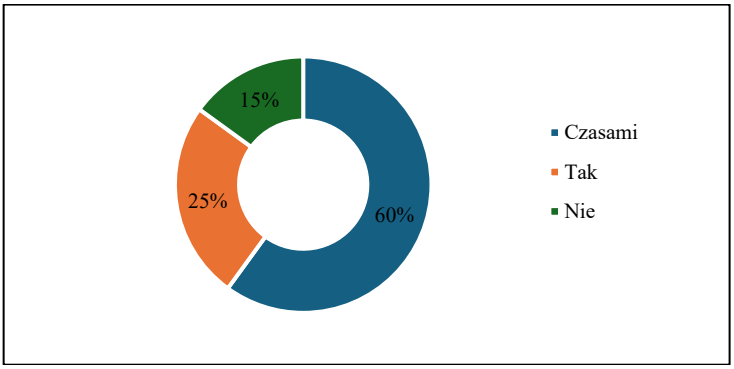
Wykres 6. Deklarowane zakupy z tzw. „drugiej ręki"*
**Źródło: badania własne.*

Na pytanie o korzystanie z usług współdzielenia, zaledwie 9 % badanych korzysta z usług współdzielenia, 20% sporadycznie korzysta, a aż 71 % badanych nie korzysta z usług współdzielenia (wykres 7). Usługi współdzielenia rozumiemy np. jako korzystanie z rowerów miejskich bądź jadłodzielni.



Wykres 7. Korzystanie z usług współdzielenia*
**Źródło: badania własne.*

Na kolejne pytanie dotyczące zakupu produktów ekologicznych niespożywczych, 60% respondentów czasami kupuje produkty ekologiczne niespożywcze, 25% kupuje regularnie takie produkty, a 15% nie kupuje ich wcale (wykres 8).



Wykres 8. Zakup ekologicznych produktów niespożywczych.
**Źródło: badania własne.*

W badaniach zastosowano również pytanie otwarte, które brzmiało następująco: Jakie działania proekologiczne zauważył(a) Pan/Pani na swojej uczelni PANS Krosno?

Najwięcej badanych 71 osób odpowiedziało, że jest to segregacja śmieci/ recykling, aż 53 osoby w ogóle nie zauważyły działań proekologicznych na uczelni. 8% osób zauważyło, że jest to fotowoltaika, 4%, że dystrybutory wody, 3% kampanie studenckie oraz oszczędzanie

prądu, 2% zapamiętało wymianę kwiatową, a po 1 osobie odpowiedziało, że wprowadzenie punktów zbiórki baterii oraz konferencje na ten temat (tabela 2).

Tabela 2

Działania proekologiczne zauważone przez studentów na uczelni*

Wyszczególnienie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Segregacja śmieci, recykling	71	44
Fotowoltaika	12	8
Wymiana kwiatowa, Plentcrossing	3	2
Dystrybutory wody	7	4
Kampanie studenckie	5	3
Nie zauważyłem	53	33
Oszczędzanie prądu	4	3
Promowanie ekologicznych produktów	3	2
Wprowadzenie punktów zbiórki baterii	1	1
Konferencje na ten temat	1	1

**Źródło: badania własne.*

Dyskusja

Postawy proekologiczne i zrównoważona konsumpcja

Postawy proekologiczne przejawiają się m.in. w wyborze produktów, sposobie ich nabywania oraz użytkowania. Oznaczają one świadome i racjonalne podejmowanie decyzji zakupowych w taki sposób, aby ograniczać negatywny wpływ na środowisko naturalne zarówno na etapie produkcji, użytkowania, jak i utylizacji produktów. Rosnąca presja związana ze zmianami klimatycznymi, nadmierną eksploatacją zasobów oraz degradacją środowiska sprawia, że odpowiedzialność za jego stan coraz częściej przypisywana jest nie tylko przedsiębiorstwom, lecz również samym konsumentom (Światowy 2006).

Warto również zwrócić uwagę na rozwój nowych trendów konsumenckich. Kantor (2025) podkreśla znaczenie antykonsumpcjonizmu, który stanowi alternatywę dla nadmiernego konsumpcjonizmu. Polega on na ograniczaniu liczby posiadanych dóbr oraz wybieraniu bardziej zrównoważonych rozwiązań, takich jak korzystanie z odnawialnych źródeł energii czy współdzielenie zasobów.

Z kolei racjonalizacja konsumpcji oznacza kupowanie wyłącznie dóbr niezbędnych, unikanie marnotrawstwa oraz wybieranie produktów o mniejszym negatywnym wpływie na środowisko. Coraz większe znaczenie zyskują także takie zjawiska jak minimalizm, gospodarka współdzielenia (sharing economy), czy ponowne wykorzystanie produktów (reuse) (Woś 2013, Teneta-Skwiercz 2019).

Bariery proekologicznych decyzji zakupowych

Podejmowanie decyzji zakupowych uwzględniających ochronę środowiska zależy od wielu czynników, wśród których istotne znaczenie mają możliwości finansowe konsumentów, dostępność produktów oraz poziom wiedzy na temat ich właściwości. Jedną z najczęściej wskazywanych przeszkód jest wyższa cena produktów ekologicznych w porównaniu z produktami konwencjonalnymi. W sytuacji ograniczonego budżetu konsumenci mogą rezygnować z bardziej przyjaznych środowisku alternatyw, nawet jeżeli deklarują zainteresowanie ochroną przyrody (Pawlak-Kołodziejska 2016).

Witek (2015), analizując zachowania nabywcze na rynku produktów ekologicznych, wskazuje na znaczenie czynników wpływających na decyzje konsumentów. Wśród uwarunkowań wymagających uwzględnienia znajdują się sytuacja ekonomiczna nabywców oraz sposób postrzegania produktów ekologicznych. W przypadku studentów ograniczone możliwości finansowe mogą mieć szczególne znaczenie, ponieważ codzienne decyzje zakupowe często wymagają uwzględniania relacji między ceną, jakością i użytecznością produktu.

Wybór produktu nie zależy wyłącznie od pozytywnego nastawienia do ochrony środowiska, lecz także od oceny korzyści wynikających z zakupu. Jeżeli konsument nie dostrzega wystarczającego uzasadnienia dla wyższej ceny albo ma wątpliwości dotyczące ekologicznych właściwości produktu, może wybrać tańszą alternatywę. Istotną rolę odgrywa zatem dostępność rzetelnych informacji oraz wiarygodność oznaczeń ekologicznych (Witek 2018).

Bariery związane z zakupem produktów ekologicznych są widoczne również na rynku żywności. W literaturze dotyczącej ekologizacji konsumpcji wskazuje się na znaczenie ceny, dostępności produktów, wiedzy konsumentów oraz zaufania do informacji o ich pochodzeniu i sposobie produkcji. Ograniczony dostęp do informacji może utrudniać rozpoznawanie produktów ekologicznych i ocenę, czy ich zakup rzeczywiście wiąże się z korzyściami środowiskowymi. W konsekwencji decyzje zakupowe są kształtowane nie tylko przez indywidualne przekonania, lecz również przez warunki rynkowe (Pawlak-Kołodziejska 2016).

Rozbieżności między deklaracjami a rzeczywistymi zachowaniami konsumentów

Istotnym zagadnieniem w badaniach nad proekologiczną konsumpcją jest rozbieżność między deklarowanymi postawami a zachowaniami zakupowymi. Konsumenci mogą podkreślać znaczenie ochrony środowiska i wyrażać poparcie dla działań proekologicznych, ale podczas zakupów kierować się przede wszystkim ceną, wygodą, dostępnością produktów lub przyzwyczajeniami. Oznacza to, że pozytywne nastawienie do ochrony środowiska nie zawsze przekłada się na regularne podejmowanie decyzji zgodnych z zasadami zrównoważonej konsumpcji.

Witek (2018) podejmuje problem postrzeganej wartości produktów ekologicznych w kontekście zachowań konsumentów. Jej publikacja jest istotna dla analizy różnic między pozytywnym nastawieniem do produktów ekologicznych a ich wybieraniem w praktyce. Decyzje konsumentów są uzależnione między innymi od oceny kosztów i korzyści oraz od tego, czy deklarowane zalety produktu znajdują potwierdzenie w informacjach dostępnych na rynku.

Na znaczenie odpowiedzialnej konsumpcji wśród studentów zwraca uwagę Teneta-Skwiercz (2019). Analiza zachowań tej grupy konsumentów pozwala rozpatrywać znaczenie kryteriów ekologicznych w zestawieniu z innymi przesłankami wyboru. Jest to szczególnie istotne w kontekście młodych konsumentów, którzy mogą wykazywać zainteresowanie ochroną środowiska, a jednocześnie podejmować decyzje podporządkowane ograniczeniom finansowym lub codziennym potrzebom.

Zagadnienie ekologicznych kryteriów wyboru produktów porusza również Buczyńska-Pizoń (2022), Spodarczyk (2018), analizując decyzje zakupowe konsumentów oraz znaczenie aspektów środowiskowych. Szczególnie istotne jest pytanie, czy konsumenci są gotowi ponosić dodatkowe koszty związane z wyborem preferowanych rozwiązań. Przykładem może być zakup produktów w opakowaniach uznawanych za bardziej przyjazne środowisku. Konsument może popierać ograniczanie ilości odpadów, lecz ostatecznie wybrać tańszy produkt, jeżeli ekologiczna alternatywa wiąże się z wyższym wydatkiem.

Rozbieżności między deklaracjami, a zachowaniami mogą być także związane z przekonaniem o niewielkim wpływie indywidualnych decyzji na stan środowiska. Jeżeli konsumenci nie dostrzegają związku między własnymi wyborami a szerszymi efektami środowiskowymi, ich motywacja do zmiany codziennych przyzwyczajeń może być ograniczona. Z tego względu istotne jest nie tylko zwiększanie wiedzy ekologicznej, ale również wskazywanie, że powtarzalne działania wielu osób mogą wpływać na popyt

i zachęcać przedsiębiorstwa do oferowania bardziej zrównoważonych produktów (Woś 2013).

Wnioski

1. Uwzględnianie kryteriów środowiskowych w codziennych decyzjach zakupowych przez studentów PANS w Krośnie „zawsze" i „czasami" ma znaczenie dla 65%.
2. Deklarowanymi powodami nie uwzględniania podczas zakupów wpływu środowiskowego kupowanych produktów są brak zwracania uwagi na ten aspekt, wysokie ceny produktów ekologicznych, brak informacji o ich wpływie na środowisko oraz przekonanie o niewielkim znaczeniu indywidualnych wyborów.
3. Najczęściej uwzględnianymi kryteriami proekologicznymi były opakowanie produktu, skład produktu lub stopień przetworzenia, miejsce produkcji oraz możliwość ponownego wykorzystania i recyklingu.
4. Do pozytywnych zachowań należą deklaracje korzystania z własnych toreb na zakupy (93% badanych), kupowanie produktów z „drugiej ręki" często lub czasami (90%) oraz nabywanie ekologicznych produktów niespożywczych co najmniej czasami (85%). Mniej pozytywne zachowania proekologiczne to - 70% badanych nie korzysta z usług współdzielenia.
5. Istotną rolę w kształtowaniu postaw proekologicznych może odgrywać uczelnia. Segregację odpadów i recykling jako działania proekologiczne wskazało 44% osób, natomiast ponad 30% respondentów nie zauważyło takich inicjatyw. Uzasadnia to potrzebę zwiększania widoczności działań środowiskowych i rozwijania edukacji ekologicznej.
6. Wyniki badań wskazują na współwystępowanie zachowań sprzyjających zachowaniom proekologicznym oraz barier utrudniających ich systematyczne stosowanie. Podobnie jak w przywołanej literaturze, znaczenie mają uwarunkowania ekonomiczne, dostęp do informacji i rozbieżność między postawami a praktyką zakupową.

Rekomendacje

1. Kluczowe znaczenie ma udostępnianie praktycznych wskazówek dotyczących wyboru produktów przyjaznych środowisku, promowanie mody ograniczania nadmiernej konsumpcji i podnoszenie świadomości, że pojedyncze działania jednostki przekładają się na wyniki ogółu.
2. Istotną rolę mogą odegrać również działania podejmowane przez uczelnie, które poprzez promowanie postaw proekologicznych mogą realnie wpływać na kształtowanie świadomych konsumentów.

Literatura

1. Adamowicz M. Krasuska A. (2016). Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, nr 45 (1/2016) s.173-185.

2. Buczyńska-Pizoń N. (2022), Green Shopping: Do Consumers Think About the Environment When Making Purchasing Decisions? / Zielone zakupy: czy konsumenci myślą o środowisku przy podejmowaniu decyzji zakupowych?, „Com.press", 5(2), s. 20–35, https://doi.org/10.51480/compress.2022.5-2.471.

3. Kantor A., (2025), Świadomość ekologiczna konsumentów a greenwashing, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

4. Kieżel E. (red.). (2000). Rynkowe zachowania konsumentów i ich determinanty. Katowice. Wyd. AE w Katowicach.

5. Kotler P. Keller K.L., Chernev A. (2025). Marketing. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.

6. Pawlak-Kołodziejska K. (2016), „Ekologizacja konsumpcji, jej uwarunkowania i przejawy na rynku żywnościowym", *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XVII, z. 4, cz. III, s. 145–160.

7. Rudnicki L. (2012). Zachowania konsumentów na rynku. Warszawa. PWE.

8. Spodarczyk E., (2018), Gotowość konsumenta do ponoszenia kosztów odpowiedzialnej konsumpcji w świetle wyników badania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

9. Sznajder A. (1993). Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę, Biznes Press Ltd. Warszawa

10. Światowy G. (2006). Zachowania konsumentów. Warszawa: PWE.

11. Teneta-Skwiercz D. (2019), „Odpowiedzialna konsumpcja w świetle wyników badań", Gospodarka w Praktyce i Teorii, 51(2), s. 51–65.

12. Witek L. (2015), „Zachowania nabywcze na rynku produktów ekologicznych i ich predyktory", Handel Wewnętrzny, nr 1 (354), s. 281–290.

13. Witek L. (2018), „Postrzegana wartość produktu ekologicznego a rzeczywiste zachowania konsumentów", Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 526, s. 214–222.

14. Woś J., (2013), Ekologiczne aspekty zachowań konsumentów, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", nr 257, s. 112–123.

A. Broian,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

ALGORITHMIC GOVERNANCE AND THE RECONFIGURATION OF MULTINATIONAL ENTERPRISES

Abstract

AI is transforming multinationals from hierarchically organized information processing systems to decentralized systems of computational intelligence. In this paper, algorithmic governance is understood as a shift of cognition, control, and power from headquarters, subsidiaries, and autonomous entities. The paper discusses how AI shrinks' management hierarchies while decentralizing action and at the same time centralizing computing power, converts knowledge sharing into intelligence sharing, and makes possible new economies of intelligence. The topics covered include algorithmic modularity, geoeconomic fragmentation, systemic risk, and the issue of accountability arising out of agentic AI. The claim is that the advantage of multinationals in the future will depend not on whether they use AI but on how they organize their architectures to balance computational integration with contextual sovereignty and strategic flexibility.

Keywords: algorithmic governance, multinational enterprises, artificial intelligence, organizational architecture, computational intelligence, agentic AI, decision authority, economies of intelligence, geoeconomic fragmentation, organizational control.

The MNE has traditionally tackled the basic economic issue of how to coordinate the deployment of resources, knowledge, and transactions that are geographically distributed in situations in which markets do not efficiently manage them. The organizational structure of the MNE is built around hierarchy, internalization, and management. AI starts to upset this equilibrium. Predictive algorithms allocate resources; generative algorithms generate and recompose organizational knowledge; agentic AI, on the other hand, allows for the execution of a sequence of decisions with decreasing human involvement. AI should therefore not be seen simply as another tool for increasing efficiency but as an organizational cognitive infrastructure by means of which multinational organizations perceive, decide, and coordinate (Buckley et al., 2026). Algorithmic governance comes into being when the computational infrastructure starts to define not only the efficiency of managerial decision implementation but also the source of authority, modes of control, and boundaries of the organization.

The classic organizational structure of multinational corporations suffers from informational problem of a structural kind. Headquarter possesses formal authority for strategic decisions while lacking full knowledge of the markets; subsidiaries possess contextual understanding of the markets and lack control over global resources. Classic conflict of global integration versus local responsiveness to some extent results from this asymmetry. Algorithmic decision-making changes the game since heterogenous information can be aggregated without passing through hierarchical managerial chain in sequence. It could be called algorithmic compression of hierarchy – the reduction of the organizational intermediation needed to convert information in action. Recent studies of human-AI decision making show that algorithmic capabilities allow to change traditional allocations of decision authority instead of improving the existing decisions (Shrestha, Ben-Menahem and von Krogh, 2019). The result, however, is not unambiguously decentralization. Algorithmic governance allows to decentralize the execution of decisions while simultaneously centralizing the architecture in which those decisions are made. Local managers can have access to such capabilities as forecasting, translation, simulation and market intelligence that required headquarters' expertise before to enhance executional autonomy. Corporate centre can at the same time observe subsidiaries' behaviour with unprecedented granularity and embed strategic constraints in enterprise system directly. Research on algorithmic management shows how technological systems can direct, evaluate and discipline organizational activity independently of traditional supervisory structures (Kellogg, Valentine and Christin, 2020). The key difference here is the difference between decision autonomy and architectural autonomy. This difference results in a new distribution of power inside corporation. A subsidiary can make decisions formally but have little power over objective function, model architecture, training data, optimization criterion and risk tolerance – over the parameters that define the set of feasible options. Thus, the power is shifting from decisions to the design of decision systems. The strategically powerful actor becomes not the manager who chooses among the options but organizational centre that generates and ranks the options and puts limits on them. In this way, algorithmic governance creates an unusual organizational structure – decentralized execution with computational recentralization. This process changes the economic function of headquarter. Traditionally, it was valuable because of its functions of strategic planning, capital allocation, monitoring and knowledge coordination. With algorithms taking up parts of information processing and coordination, headquarter might become an architect of organizational intelligence instead of informational intermediary. Its comparative advantage will be in designing

of decision rights, model governance, escalation rules and borders of algorithmic autonomy. Modern research on AI-enabled management suggests that contemporary managerial function is more about orchestration of human and machine capabilities than about human judgment (Hillebrand, Raisch, and Schad, 2025).

The implications concern knowledge transfer, one of the most prominent mechanisms of the advantages of multinationals' global presence. Traditionally, managerial knowledge was transferred through expats, training, routines, manuals, and communities of practice. However, such practices involve certain costs since organizational knowledge is often tacit and context dependent. AI offers the possibility to convert some components of dispersed organizational experience into computationally applicable knowledge. The local organization produces data; these data improve the models; better models are spread through the organization's network; further application of the model creates more data. Therefore, the MNE obtains a potential for the recursive learning system instead of the one-way knowledge transfer process. It means the transition from scale economies to the economies of intelligence. Economies of scale occur when the cost of production decreases with the increase of its output, while economies of intelligence emerge when the quality of organizational learning improves with the increase of its volume and diversity. A multinational working in different institutional settings can thus enjoy AI advantage due to its geographical diversity that guarantees informational diversity. The latest research connecting AI application with MNE international expansion also proves the point that AI helps to develop MNE's abilities to sense, seize and reconfigure the information necessary for managing complexity (Wang et al., 2026). However, there is a paradox in this mechanism. The very same algorithmic infrastructure that allows making organizational knowledge globally scalable systematically eliminates the heterogeneity of context from which the learning comes. AI models always build certain representation of organizational reality, while multinational management deals with the realities of different institutions. Studies of the use of AI in expert activities show that algorithmic outputs always require substantial context interpretation especially in cases of irreducible uncertainties (Lebovitz, Lifshitz-Assaf, and Levina, 2022). A globally consistent model may thus improve computational coherence but diminish institutional intelligence.

The economically rational multinational enterprise (MNE) can therefore be neither globally centralized nor traditionally decentralized, but algorithmically modular. Decisions which lend themselves to standardization - like logistics optimization, financial planning, distribution logistics, or compliance issues – could find a globally computational kernel. By contrast,

institutionally embedded practices – such as lobbying, negotiations with stakeholders, culturally dependent human resource management, and market legitimation – would need locally controlled intelligence. In this sense, the key design question changes from finding out which functions should be centralized into discovering which cognitive elements are scalable globally and which are necessarily contextual.

It is especially important since the contemporary international economy experiences technological integration and geoeconomic fragmentation simultaneously. Requirements for data localization, cybersecurity regimes, sanctions, industrial policy, artificial intelligence legislation and technology sovereignty limit cross-border flow of information. On the one hand, artificial intelligence technologies help make the MNE more integrated at the very time political institutions limit its ability to do so. According to research in digital international business, digitalization changes the geography and governance regime of cross-border economic activity (Ratten, Jones, and Braga, 2024). As a result, the future multinational organization would need several interoperable intelligent structures instead of one global algorithm. Europe would have a particular algorithmic system of governance while China would have another one, with additional complications elsewhere. The result could be a federation of an MNE – strategically integrated at the corporate level, computationally differentiated at the institutional level. Political geoeconomic fragmentation will permeate supply chains, investment patterns, and technological architecture with which the organization conducts decision-making. The new trend also calls for rethinking traditional internalization logic. When strategic value increasingly depends on cloud infrastructure, AI ecosystem, platform ecosystem, proprietary data, and external technological complementor, ownership is becoming less relevant as a measure of organizational control. As it is claimed by Teece and Pitelis (2026), digital platforms and AI ecosystems make the role of orchestration as a means of multinational value creation and control crucial. In this way, the boundary of an MNE may become functional as well as legal – the corporation can have much control without owning an object, when it manages critical interfaces, standards, data flows, and algorithmic bottlenecks. Thus, algorithmic governance changes internal capital markets of organizations. Subsidiaries were allocated investment depending on financial analysis, forecasting, negotiations, and organizational politics. Artificial intelligence technologies potentially enable dynamic comparison of projects' performance based on operational, financial and other data. As a result, funds can be reallocated continuously rather than mainly during budget planning processes. However, computational allocation does not abolish politics. It moves it to the upstream selection of the metrics, risk

factors, forecasting horizon and goals for optimization. An ostensibly objective ranking of subsidiaries will be driven by strategically chosen criteria encoded as computational algorithm.

Performance management faces a similar problem. Algorithmic systems can keep track of activities constantly and interfere predictively rather than waiting for retrospective signals of performance. Parent-Rocheleau and Parker (2022) show how algorithmic management can alter fundamental managerial tasks like monitoring, goal setting, performance measurement, and scheduling. For MNEs, it means that the control can become more anticipatory: headquarters will be able to spot predicted deviations before subsidiaries themselves experience them. The firm moves from the management of performance to the governance of its future expectations. However, more anticipatory control does not necessarily translate into better strategic adaptation. Algorithms largely base their power on detecting connections in accumulated data, while structural changes happen when relationships cease to be reliable. Wars, regulatory discontinuities, technological breakthroughs, and fast geopolitical shifts create an environment in which forecasting becomes risky. Therefore, artificial intelligence creates a shift rather than solves the exploration–exploitation trade-off. Current organizational research sees the interplay between algorithmic and human judgment as a series of tensions between autonomy and control, transparency and opacity, and exploitation and exploration rather than a problem of simple replacement of technology (Wang, 2026). It makes strategic exceptionality especially important. As routine prediction becomes better, the comparative advantage of senior management becomes the ability to recognize situations in which existing models cannot be relied upon. The managerial value of human judgment thus shifts from information processing to causal reasoning, institutional judgment, objective formation, and regime change. The superior AI-enabled MNE is not the one that delegates more decisions to algorithms but the one that recognizes computational and strategic exceptions most accurately. Another risk is related to organizational accountability. Traditional corporate governance presumes a connection between the right to decide and the responsibility for it. Agentic AI undermines this relationship as systems become increasingly capable of initiating and sequencing actions rather than just making recommendations. Emerging international business research recognizes the accountability gap, which consists in the separation between formal responsibility, which stays with humans, and decision-making influence, which becomes distributed among models, developers, managers, and autonomous systems (Nambisan et al., 2026). Asking whether there is a human "in the loop" is thus not enough. The relevant question is whether this human has the knowledge,

authority, and capability to challenge the computational process. The issue is compounded by the fact that algorithmic errors scale differently. Mistakes of human managers are usually local; if the decision rule is flawed and embedded in the common infrastructure, it can spread throughout the whole multinational network. Thus, while AI can reduce idiosyncratic local errors, it increases systemic organizational risks. The resulting system resembles other highly interconnected ones: efficiency grows as redundant decision processes are eliminated, but resilience may fall due to shared computational dependencies and correlated failures. Agentic AI continues this trend. Systems that can coordinate workflows, negotiate with suppliers, reallocate resources, or make transactions shift from being analytical tools to becoming organizational agents. Recent research conceptualizes this trend as a transition towards AI-orchestrated organizations, in which managerial design becomes about the distribution and coordination of agency between humans and autonomous systems (Krakowski et al., 2026). As a result, the organizational chart becomes an incomplete representation of the firm because formal reporting relationships do not correspond fully to actual flows of cognition and decision influence.

The issue for the multinational enterprise (MNE), therefore, is a constitutional rather than purely a technological one: what algorithms can be used to optimize operations, which are non-delegable decisions, who controls the models and data of the firm, how subsidiaries can challenge international computational standards, when local expertise is more important than prediction and who is responsible in cases of decision making involving hybrid human-machine decision makers. Governance by algorithm deals with distribution of cognition and power before any questions of automation. What follows is nothing less than a transformation of the very theoretical definition of the multinational enterprise itself. While the industrial MNE coordinated geographically dispersed resources, the information MNE has coordinated the flows of knowledge around the world and the coming age of the algorithm MNE is characterized by coordination of distributed intelligence. Artificial intelligence could help multinationals turn locally acquired expertise into globally relevant knowledge in ways that were never possible until now. However, this creates new conflicts of interest between integration and sovereignty, prediction and interpretation, autonomy and control and even between efficiency and resilience. Ultimately, it will not be the adoption of the algorithm that defines the key managerial competencies. It will be the ability to design a corporation's constitution that allows for globalization through machine learning while keeping what the enterprise needs locally.

References

1. Buckley, P.J., Elia, S., Gaur, A., Krakowski, S., Kuivalainen, O. and Pedota, M. (2026) 'Artificial intelligence and international business: Theoretical challenges, strategic implications, and research agenda', Journal of World Business, 61(3), 101710.

2. Hillebrand, L., Raisch, S. and Schad, J. (2025) 'Managing with artificial intelligence: An integrative framework', Academy of Management Annals, 19(1), pp. 343–375.

3. Kellogg, K.C., Valentine, M.A. and Christin, A. (2020) 'Algorithms at work: The new contested terrain of control', Academy of Management Annals, 14(1), pp. 366–410.

4. Krakowski, S., Haftor, D., Luger, J., Pashkevich, N. and Raisch, S. (2026) 'Human-centered artificial intelligence: A field experiment', Management Science, 72(1), pp. 57–72.

5. Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H. and Levina, N. (2022) 'To engage or not to engage with AI for critical judgments: How professionals deal with opacity when using AI for medical diagnosis', Organization Science, 33(1), pp. 126–148.

6. Nambisan, S., Caligiuri, P., Knill, A., Kotabe, M. and Zahra, S.A. (2026) 'How artificial intelligence transforms the multinational enterprise: Theory-based predictions and research directions', Journal of World Business, 61(6), 101766.

7. Parent-Rocheleau, X. and Parker, S.K. (2022) 'Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs', Human Resource Management Review, 32(3), 100838.

8. Ratten, V., Jones, P. and Braga, V. (2024) 'Artificial intelligence in international business', Thunderbird International Business Review, 66(2), pp. 127–133.

9. Shrestha, Y.R., Ben-Menahem, S.M. and von Krogh, G. (2019) 'Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence', California Management Review, 61(4), pp. 66–83.

10. Teece, D.J. and Pitelis, C.N. (2026) 'Orchestration theory of the multinational enterprise in digital platform and AI ecosystems', Management International Review.

11. Wang, Y. (2026) 'Algorithmic decision-making in organizations: A systematic review toward an integrated tension alignment framework', Organization Management Journal, 23(1), pp. 115–131.

12. Wang, Y., Chen, S., Chen, S. and Du, W. (2026) 'Driving the AI tide? Artificial intelligence adoption and MNEs' international expansion', Academy of Management Proceedings, 2026(1), abstract 20555.

Scientific supervision by A. Mahdich, PhD in Economics, Professor

A. Broian,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

PERSONALISED PRICING AND THE END OF THE COMMON MARKET PRICE

Abstract

The concept of artificial intelligence is altering the nature of price formation from a system-wide one to a personalized form of economic inference. In this paper, the effect of personalization through AI is analysed in the context of the changing function of prices from being the common signal of the market economy to one where they perform a predictive function instead. Personalized prices are examined here under the following key concepts: the consumer surplus, information asymmetry, competition, algorithms' opacity, fairness, and regulation. The thesis is that the crucial step in this process lies not in the growth of price dispersion but in its prediction instead of aggregation. Moreover, agentic artificial intelligence is considered as a countervailing trend towards price formation in future.

Keywords: personalised pricing; artificial intelligence, algorithmic pricing, price discrimination, consumer surplus, information asymmetry, price transparency, market competition, agentic AI, algorithmic price discovery.

Throughout the economic history of recent times, price has played the role not only of a means for clearing the market, but of an informational infrastructure of its own: a visible indicator through which information regarding the issues of scarcity, cost, competition, and aggregate consumer willingness to pay is, at least in part, being conveyed. Price dynamics have been transformed by digitalization through such innovations as dynamic and algorithmic pricing; yet artificial intelligence presents an even deeper possibility in the form of gradual transition from market price to individual price (Calvano et al., 2020). Therefore, the key economic issue transforms from the question of price dynamics to the very necessity of price per se.

This distinction separates personalised pricing from the practice of dynamic pricing. Dynamic pricing changes the price mainly in reaction to changing market conditions, whereas personalised pricing changes the price considering changes in the buyer's identity, attributes, or expected behaviour. Thus, pricing algorithms can turn transaction histories, search behaviour, and other digital data into increasingly fine-grained estimates of heterogenous demand (Shiller, 2020). The price, in other words, moves from being mainly a characteristic of the product-market relationship to being a probabilistic

estimate of the individual transaction. The economic conditions that make this possible are unusual historically. Posted prices were introduced in industrial mass markets in part because standardization lowered the cost of bargaining and transactions. Price discrimination then differentiated customers using observable groups, while airlines, hotels, and digital platforms used yield management and dynamic pricing to differentiate further. Digital prediction allows for segmentation to come close to the individual level (Seele et al., 2021). Search patterns, purchase history, location, device characteristics, and behavioural responses can all be used as input in models of demand elasticity. The information-based limitation on highly granular price discrimination is thus increasingly replaced by a different limitation: prediction accuracy. The business consequences are quantifiable. In a large, randomized pricing experiment using machine learning demand estimation, Dubé and Misra (2023) show that personalized pricing can create considerable incremental profit compared to an optimized uniform pricing scheme. Aggregate consumer surplus fell, although more than 60 percent of consumers were made better off through personalization. This seemingly contradictory result is economically important. Personalization is not just the transfer of a fixed amount of surplus from consumers to producers; it changes participation, allocation, and the prices at which heterogeneous values become transactions.

Competition adds another layer of complexity to the welfare problem. Personalization can foster competition through using consumer-specific data to capture marginal consumers, but personalization can reduce consumer welfare in some market coverage/informational advantage settings (Esteves and Resende, 2019). Rhodes and Zhou (2024) show that data asymmetry in terms of access to personalization technology leads to particularly harmful outcomes – consumers are worse off when only some of the firms personalize, rather than all firms or none of the firms personalizing. Data asymmetry is thus a structural feature of the market. Competitive advantage in the digital economy may depend not only on marginal cost and productive scale, but also on the accuracy of the firm's model of consumer demand. This represents a reversal of one of the original principles of the informational logic of the digital markets. Digitalization significantly reduced the search costs for consumers, increasing the price comparability and contestability. However, the same infrastructure made it possible to observe and classify the consumers (OECD, 2021). Consumers can observe prices in many stores, while sophisticated sellers could know how often a consumer compares prices, if any discounts affected buying decisions, what was compared and what behaviour is associated with price sensitivity. Therefore, digitalization did not decrease information asymmetries between buyers and sellers; it

created new ones, which become increasingly predictive (European Commission, 2022). The resulting phenomenon can be described as endogenous price opacity. Markets become increasingly information-rich internally and less transparent externally. A personalized price can be generated through the interaction of hundreds of parameters, while the consumer sees only the final number. More sophisticated informational processing in the pricing system does not lead to increased transparency at the market interface. This creates a wider challenge for the informational role of prices. A common price serves as a benchmark, which allows consumers to compare alternatives, competitors to formulate strategies and institutions to measure the changes in the cost of living. If the same product has different effective prices for different consumers, the price itself becomes less informative about the economic reality experienced by households. On a large scale, algorithmic personalization can produce a gap between the published level of prices and the actual distribution of prices. Household-specific price histories can diverge not only because of differences in consumption baskets, but also because of differences in pricing algorithm evaluation of consumers (Bourreau and de Streel, 2021).

The implications for distribution are similarly profound. An algorithmic pricing system need not rely on income, gender, ethnicity, or any other sensitive attribute explicitly to produce systematically different outcomes. A machine learning system can predict willingness to pay using variables related to socio-economic attributes, resulting in a system of proxy-based differentiation. Inequality may thus be inferential rather than categorical: economic differentiation can occur via prediction without consumers ever being explicitly categorized into demographic groups. More personalization does not necessarily mean less consumer welfare. Ali, Lewis, and Vasserman (2023) show that consumer control over the information that is revealed can increase welfare in competitive settings compared to uniform pricing and price discrimination environments. Consumers can choose to reveal information when the disclosure increases competition or leads to good deals. Information should not be treated as something that is extracted from consumers by companies. With the right institutional setting, control over information can be turned into a source of bargaining power for consumers. The idea becomes particularly important when consumers learn about the impact of behavioural information on prices. Experimental data suggest that people may try to use the power of information manipulation when they expect the information to impact their personalized deals. Once consumers know that their behaviour is training or informing the mechanism that sets prices, behaviour becomes strategic. The data is no longer simply passive representation of preferences – it becomes an effort to influence the inference

process. It creates a pricing parallel to the measurement problem: once the indicators of behaviour acquire economic importance, market participants have an incentive to manipulate the process that produces them. Digitally savvy consumers will try to delay their purchases, search in deceptive ways, rotate their accounts, suppress information or do anything else they can think of to lower their inferred willingness to pay. Some consumers may lack either the knowledge or technical skills to do so. Personalized pricing could create a new premium for digital literacy: not only the ability to find the lowest price but to manage prices inferred from economic identity (OECD, 2021; Bó, Chen, and Hakimov, 2024).

Examples of consumer reactions highlight the inseparability of economic efficiency from the social institution. Indeed, Hufnagel, Schwaiger, and Weritz (2022) find that personalised price discrimination is likely to trigger negative behavioural reactions among price-disadvantaged and price-favoured consumers since perceived unfairness defines the acceptance of the pricing method. In this context, studies have shown that transparency matters when it comes to evaluation of algorithmically differentiated prices, but disclosure does not always solve issues related to unfairness. Fairness should thus be considered not just as an ethical constraint external to profit maximisation, but rather as an endogenous economic factor. The system has a feedback loop connecting economic optimality to legitimacy. Thus, the firm which seeks the maximization of transactions-level consumer surplus extraction may deplete the informational resource necessary for future personalization. Moreover, exchange of data between the firms adds one more strategic layer. Information about the customers can affect not just relationships of a particular firm with its consumers, but the intensity and direction of inter-firm competition. Research on the topic of behaviour-based pricing and information sharing shows that there are no reasons to believe that firms' interest to exchange the information about the customers corresponds to consumer welfare. Therefore, the economic value of customer information goes beyond its quantity, which includes its mobility, exclusiveness, and ownership. Data ecosystems and information intermediaries will be able to affect the price competition in the same way as the concentration of industry historically did it. However, this poses a new challenge to the competition policy. Algorithmic pricing has already been considered in terms of its potential to lead autonomous pricing systems to generate unexpected strategic results different from those generated by humans (Calvano et al., 2020; Assad et al., 2024). Personalized pricing adds one more layer to the complexity of competition: firms can fight intensely with each other while consumers at the same time do not have possibility to observe the benchmark of this competition.

Regulation faces, in its turn, an object to which price control logic is not applicable. Instead of a simple price, the economically relevant target becomes the inference mechanism which produces the price: in particular, what data are gathered, how proxies are built, whether the personalization process is automated, and whether the consumer can meaningfully challenge his differentiated treatment. Current European consumer regulations already oblige to disclose any price personalization through automated decision-making. Digital regulation tends to focus on issues of transparency, profiling and data governance (European Parliament and Council, 2022). However, transparency does not equate to bargaining power. A consumer might know that his price has been personalized but lack the information to assess the counterfactual price and the technology to change the outcome. In other words, disclosure can remedy informational asymmetry only partially. In the future, the consumer agency might require technological rather than informational symmetry. Artificial intelligence agents could provide such a symmetry. Existing personalized pricing models assume an algorithmically advanced seller and a passive human consumer. This technological asymmetry might become temporary. Buyer-side AI agents could, in theory, continuously compare offers of different sellers, forecast their future price paths, conceal reservation price signals, coordinate purchase time, and produce counteroffers at a negligible search cost. In this scenario, seller-side predictive systems will face buyer-side optimization systems. This possibility changes the long-run economics of personalization. Industrial capitalism displaced human bargaining by posted prices since bargaining was expensive; artificial intelligence can significantly reduce the marginal cost of negotiations. If autonomous agents can negotiate millions of transactions simultaneously, personalized pricing might become personalized bargaining. The historical path would run from human negotiations to posted prices, then from posted prices to algorithmic personalization, and finally from personalization to algorithm-versus-algorithm price discovery. Thus, the "end of the common market price" should not be understood as the literal vanishing of publicly observable prices. Instead, it means a possible decrease in their relevance as the main institution of exchange. Posted prices might persist as anchors, regulatory reference points, or acquisition tools, while the economically relevant price would become increasingly personalized. Price discovery would shift from a common informational space to a computational layer.

The key economic question is not whether AI can predict more profitable prices; it is rather what the implications are of prediction replacing aggregation. Uniform pricing intentionally ignores information about differences in willingness to pay; in doing so, it generates comparability,

common references and some measure of informational equality in the marketplace. Personalization recovers the information but may lose some of these institutional characteristics (Dubé and Misra, 2023; Rhodes and Zhou, 2024). The goal for firms and regulators is therefore not maximal personalization, but the efficient frontier that balances predictive efficiency, competition, consumer surplus, privacy, transparency and trust. AI is unlikely to render the price system obsolete; it may, however, change the unit of analysis. The industrial economy mostly priced goods; the digital economy increasingly prices transactions, context and predicted individuals. If consumer agents have equal analytical capacities, the next step will be to price the relationship between algorithms. The key change is not the move from one price to many prices; it is the move from price as an observable market reality to price as a constant inference and negotiation of information. This change will not be just another small step in revenue management; it will be a structural change in the institutional structure of the market economy.

References

1. Ali, S.N., Lewis, G. and Vasserman, S. (2023) 'Voluntary disclosure and personalized pricing', *The Review of Economic Studies*, 90(2), pp. 538–571. doi: 10.1093/restud/rdac033.

2. Assad, S., Clark, R., Ershov, D. and Xu, L. (2024) 'Algorithmic pricing and competition: Empirical evidence from the German retail gasoline market', *Journal of Political Economy*, 132(3), pp. 723–771. doi: 10.1086/726906.

3. Bó, I., Chen, L. and Hakimov, R. (2024) 'Strategic responses to personalized pricing and demand for privacy: An experiment', *Games and Economic Behavior*, 148, pp. 487–516. doi: 10.1016/j.geb.2024.10.008.

4. Bourreau, M. and de Streel, A. (2021) *Big Tech Acquisitions: Competition and Innovation Effects and EU Merger Control*. Brussels: Centre on Regulation in Europe (CERRE).

5. Calvano, E., Calzolari, G., Denicolò, V. and Pastorello, S. (2020) 'Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion', *American Economic Review*, 110(10), pp. 3267–3297. doi: 10.1257/aer.20190623.

6. Choe, C., Matsushima, N. and Tremblay, M.J. (2022) 'Behavior-based personalized pricing: When firms can share customer information', *International Journal of Industrial Organization*, 82, 102846. doi: 10.1016/j.ijindorg.2022.102846.

7. Dubé, J.-P. and Misra, S. (2023) 'Personalized pricing and consumer welfare', *Journal of Political Economy*, 131(1), pp. 131–189. doi: 10.1086/720793.

8. Esteves, R.-B. and Resende, J. (2019) ‘Personalized pricing and advertising: Who are the winners?’, *International Journal of Industrial Organization*, 63, pp. 239–282. doi: 10.1016/j.ijindorg.2018.11.003.

9. European Commission (2022) *Guidance on the Interpretation and Application of Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council Concerning Unfair Business-to-Consumer Commercial Practices in the Internal Market*. Official Journal of the European Union, C 526, pp. 1–129.

10. European Parliament and Council (2022) *Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services and Amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act)*. *Official Journal of the European Union*, L 277, pp. 1–102.

11. Hufnagel, G., Schwaiger, M. and Weritz, L. (2022) ‘Seeking the perfect price: Consumer responses to personalized price discrimination in e-commerce’, *Journal of Business Research*, 143, pp. 346–365. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.10.002.

12. OECD (2018) *Personalised Pricing in the Digital Era*. OECD Roundtables on Competition Policy Papers, No. 222. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/db4d9c9c-en.

13. OECD (2021) *The Effects of Online Disclosure about Personalised Pricing on Consumers: Results from a Lab Experiment in Ireland and Chile*. OECD Digital Economy Papers, No. 303. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/1ce1de63-en.

14. Pizzi, G., Vannucci, V., Shukla, Y. and Aiello, G. (2022) ‘Privacy concerns and justice perceptions with the disclosure of biometric versus behavioral data for personalized pricing: Tell me who you are, I’ll tell you how much you pay’, *Journal of Business Research*, 148, pp. 420–432. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.04.072.

15. Rhodes, A. and Zhou, J. (2024) ‘Personalized pricing and competition’, *American Economic Review*, 114(7), pp. 2141–2170. doi: 10.1257/aer.20221524.

16. Seele, P., Dierksmeier, C., Hofstetter, R. and Schultz, M.D. (2021) ‘Mapping the ethicality of algorithmic pricing: A review of dynamic and personalized pricing’, *Journal of Business Ethics*, 170, pp. 697–719. doi: 10.1007/s10551-019-04371-w.

17. Shiller, B.R. (2020) ‘Approximating purchase propensities and reservation prices from broad consumer tracking’, *International Economic Review*, 61(2), pp. 847–870. doi: 10.1111/iere.12442.

Scientific supervision by S. Fedulova, Doctor of Sciences (Economics), Full Professor

A. Broian,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

THE ECONOMICS OF INTELLIGENCE: IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE CREATING A NEW FACTOR OF PRODUCTION?

Abstract

This paper discusses a critical re-assessment of the conventional classification of production factors from the perspective of artificial intelligence as an autonomous driver of cognitive production. Applying the theories of endogenous growth, production based on tasks, and economics of general-purpose technologies, the paper examines whether AI is an independent production factor or a new configuration of capital-bound intelligence. Special attention is paid to factor substitutability, endogenous innovation, computational scarcity, and economic rents redistribution. The key hypothesis of the paper is that AI has the capacity to redefine production functions, comparative advantage, and value creation, thus requiring a reassessment of the existing economic growth models.

Keywords: artificial intelligence, factors of production, cognitive capital, endogenous growth theory, task-based technological change, factor substitutability, computational scarcity, economic rent appropriation, productivity transformation, AI-driven economic restructuring.

The emergence of AI is a potential discontinuity in the history of the organization of production, challenging the conceptual distinctions that economic theory uses to describe labour, capital, and technology. While previous revolutions in industry focused on the automation of manual processes or speedier data processing, modern AI engages in the performance of cognitive tasks involving prediction, decision-making, optimization, and knowledge integration. And this creates the following theoretical issue: is machine intelligence just another example of technological innovation embedded in capital, or is it an independently economically defined input into the production process with its own characteristics? This is an important issue because it affects economists' understanding of productivity, income distribution, substitution of factors, and economic growth in the long run. It seems that recent developments in generative AI call into question the traditional interpretation of technological progress as an exogenous efficiency multiplier (Brynjolfsson et al., 2023).

Traditionally, the evolution of economic production has consisted of changing proportions of productive factors used in economic production. Industrial Revolution raised the importance of machines and capital accumulation, Electrification changed the manufacturing industry, Computerization increased the efficiency of information-intensive production. But these factors have always been employed within production systems controlled by humans. Modern foundation models raise the question of a new kind of production system: capabilities of cognition can be cloned, combined and applied to diverse tasks with no corresponding increase in labour required from humans. That is not the same as making machines with intelligent capabilities economic agents, because the use of AI is contingent upon infrastructure, institution permission and company goals. Still, it calls for reconsideration of the notion that cognitive productive capability cannot be separated from labour. Studies on general purpose technologies reveal that their economic value derives not from their performance but complementary innovation and organizational changes (Bresnahan, 2010). The difference between capital and intelligence is made explicit when the production process is disaggregated to physical activity, information processing, decision-making and coordination. While capital increases productive capacity by increasing asset accumulation, AI can change decision rules on how inputs interact with each other. Thus, its effect on production process can be multiplicative in some sense. A conceptual production function can be expressed as $Y = A \times K^{\alpha} \times L^{\beta} \times I^{\gamma}$, where I represents economically deployable machine-intelligence services. However, this claim is valid if intelligence services can be considered independently from the computational capital, software investment, and skilled labour included in K, L, and A. Otherwise, adding I would result in double counting the contribution of technologies. Thus, the main analytical problem is not to define intelligence as a separate input, but to prove that its marginal productivity, price, and accumulation can be separated from other inputs. This question is particularly relevant when it comes to task-based technological change. AI can replace labour in codifiable tasks and help humans in more complicated judgement, coordination, and situation-dependent decision-making. Therefore, its overall effect will depend on the composition of automated tasks, creation of new tasks, and the elasticity of demand for their output. Acemoglu (2024) argues that feasible automation can provide less impressive aggregate productivity increases compared to optimistic projections about technological change. However, experimental evidence shows significant productivity improvements in knowledge-intensive tasks. Noy and Zhang (2023) find that generative AI can greatly improve performance in professional writing tasks, and Dell'Acqua et al. (2023) report high productivity gains among

consultants working in technological capabilities provided by AI. These results show great microeconomic potential without proving similar economy-wide effects. The gap between technological capability and aggregate productivity highlights the significance of organizational complementarities. Adoption of AI requires process design, data management, adaptation of the workforce, cybersecurity, and accountability of managers. Thus, its economic value will depend on the organization's structure. While an organization that simply adopts AI into its current processes can achieve some marginal productivity gains, the reorganization of decision rights, information flows, and processes may help it to achieve greater gains. In fact, such reorganizations played a role in previous technological transitions. Modern use of AI is becoming more like a hybrid cognitive production process in which human judgement, algorithmic inference, and institutional control affect output quality. However, intelligence is not economically equal to unlimited information. Even though the trained models can produce additional output with low marginal costs, their functioning is limited by computational power, electricity, hardware, data access, and networks. The abundance of cognitive services, therefore, coexists with the scarcity in the upstream. It creates a unique economic structure: decreasing costs of reproducing certain intellectual output can increase concentration among organizations that control infrastructure needed to produce it. Intangible capital research shows that knowledge-based scalable assets can contribute to increasing market concentration and growing gap between leading and rival organizations (Haskel & Westlake, 2017). Artificial intelligence can further this process through economies of scale, technological complementarities, and barriers associated with the development of frontier models. This concentration reflects a key difference between the socially productive nature of intelligence and the private capture of its economic benefits. If AI capabilities become widespread, then competitive diffusion can reduce the cost of production and benefit consumers.

On the contrary, proprietary algorithms, limited computing power availability, and integrated technological stacks may help powerful businesses to earn excessive economic rent. This distributional result will depend on the presence/absence of contestability of the market, interoperability, intellectual property regime, and availability of complementary infrastructure. The empirical findings about market concentration and shrinking labour share of income in some industries indicate the possibility of a redistribution induced by technological advantage and business domination to change functional income distribution (Autor et al., 2020). Therefore, the emergence of machine intelligence cannot be

assessed independent of industrial organization and antitrust policy. International consequences are equally important. Traditional comparative advantage depends on differences in factor endowment, technological capability, and production costs. Artificial intelligence may disrupt this structure by reducing the labour content of tradable services, stressing the importance of computational infrastructure, and providing the geographic separability of cognitive production and final consumption of cognitive goods. Countries endowed with advanced semiconductor industry, stable electricity supply, research abilities, and complex digital infrastructures may gain significant advantages, while countries with historical specialization in labour-intensive tradable services may face problems with the existing developmental policies. The geographical effects of digital technologies shown by Baldwin (2019) are supplemented by the ability of AI to reduce the labour cost of cognitive services provided internationally. At the same time, technological leadership does not mean the superiority of economic performance. Economic productivity gains from new technologies will depend on the adoption by non-frontier firms, complementarities in human capital and the institutional ability to translate technology into the economy in general. Consequently, the international hierarchy created by the new technologies will depend on differences in absorptive capacity instead of development of frontier technologies only. This creates the possible divide between countries which develop frontier technologies, which can absorb imported intelligent technologies, and which do not have an opportunity to do this in any way. Thus, economic development strategies should pay an attention to the development of absorption abilities of the country. One more issue arises from the discussion about intelligence accumulation and economic growth. In contrast to the traditional machinery, the AI system can assist the research work, the software and product development, the discovery of new ideas, and even the improvement of the infrastructure of the system itself, which means that the intelligence can generate the effect of recursion and accelerate innovation process by improving itself. However, recursive improvement does not mean endless economic growth. There are the problems with knowledge generation, research verification, limitations of physical infrastructures, and diminishing returns. These factors may limit the translation of computational breakthroughs in economically useful discoveries (Aghion et al.). (2019) discusses how artificial intelligence may affect economic growth through the automation, innovation and change of idea production, considering the structural and institutional conditions for this process. In such a situation, the growth process is conditional and does not predetermine by the technology. All these arguments mean that the primary economic issue is not the productive ability of intelligence but whether the

characteristics of the intelligence deserve the identification of it as a specific factor of production. Such classification should involve evidence about independently observable market of intelligence services, identifiable marginal contribution, system of intelligence accumulation and independent income flows which are not covered by other categories of capital or labour. Until such evidence becomes sufficient, it is necessary to treat the machine intelligence as a new type of cognitive capital services.

Strategic issues go beyond mere classification of factors. Policy makers need to recognize the difference between technological availability and productive diffusion, competitive innovation and rent-seeking, and efficiency of automation and welfare gains. Corporate leaders must evaluate AI investment considering organizational complementarities, robustness, costs of governance, and generation of novel productive capacities instead of substituting metrics. International institutions should deal with the threat that computational scarcity and inequality in access to technologies may perpetuate existing development disparities. Ultimately, AI represents a challenge for economic theory not just by changing the spectrum of outputs, but also by changing the process of generation, distribution, and control of productive knowledge. Historical importance of AI may consist in demonstrating the shortcomings of traditional divisions between capital, labour, and technological knowledge. The breakthrough is in the emergence of scalable and economically usable cognitive capacity whose productivity is contingent upon infrastructure, institutional arrangements, and human-machine complementarities. It is an empirical issue whether this capacity can become an independent production factor. What is clear now is that analysis of its economic implications requires bringing together the elements of growth theory, industrial organization, labour economics, international development, and strategic management in a single framework of technological and institutional change.

References

1. Acemoglu, D. (2025). The simple macroeconomics of AI. *Economic Policy, 40*(121), pp. 13–58.

2. Aghion, P., Jones, B. F. and Jones, C. I. (2019). Artificial intelligence and economic growth. In: Agrawal, A., Gans, J. and Goldfarb, A. (eds.), *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. University of Chicago Press, pp. 237–282.

3. Agrawal, A., Gans, J. and Goldfarb, A. (2019). Exploring the impact of artificial intelligence: Prediction versus judgment. *Information Economics and Policy, 47*, pp. 1–6.

4. Autor, D., Dorn, D., Katz, L. F., Patterson, C. and Van Reenen, J. (2020). The fall of the labor share and the rise of superstar firms. *The Quarterly Journal of Economics, 135*(2), pp. 645–709.

5. Baldwin, R. (2019). *The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics, and the Future of Work*. Oxford University Press.

6. Bresnahan, T. F. (2010). General purpose technologies. In: Hall, B. H. and Rosenberg, N. (eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 2. North-Holland, pp. 761–791.

7. Brynjolfsson, E., Li, D. and Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics, 140*(2), pp. 889–942.

8. Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F. and Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Working Paper No. 24-013*.

9. Haskel, J. and Westlake, S. (2017). *Capitalism Without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.

10. Noy, S. and Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), pp. 187–192.

Scientific supervision by R. Kliuchnyk, PhD in Political Science, Associate Professor

A. Chmil,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

THE IMPACT OF PEOPLE MANAGEMENT TOOLS ON THE EFFECTIVENESS OF CROSS-CULTURAL TEAMS

Abstract

The paper examines the impact of people management tools on the effectiveness of cross-cultural teams in international business. The study considers the role of intercultural training, inclusive leadership, internal communication, motivation, and conflict management. International research findings on the relationship between diversity, inclusion, employee engagement, and business performance are analyzed. The paper substantiates the need for a comprehensive approach to managing cultural diversity as a source of competitive advantage for international companies.

Keywords: cross-cultural teams, international business, people management, cultural diversity, inclusive leadership, intercultural communication, motivation.

Introduction

Modern international business is characterized by the active development of cross-cultural teams consisting of employees with different national and cultural backgrounds, linguistic characteristics, professional experience, and value orientations. Globalization, international employee mobility, and the spread of remote work formats expand opportunities for creating such teams, while simultaneously increasing the requirements for effective people management. In this context, cultural diversity can become a source of innovation and competitive advantages only if an appropriate organizational environment is created.

A cross-cultural team differs from a homogeneous team not only in the composition of its employees but also in the nature of interaction between them. Representatives of different cultures may have different perceptions of the role of a manager, the acceptable level of directness in communication, approaches to conflict resolution, attitudes toward deadlines, and individual responsibility. Therefore, the same management practices may produce different results in different cultural environments. The task of an international team manager is to establish common rules of interaction without eliminating the cultural characteristics of team members.

Research Objective

The purpose of the study is to identify the main people management tools that influence the effectiveness of cross-cultural teams in international business and to substantiate approaches to their comprehensive application in order to transform cultural diversity into a source of competitive advantages for international companies.

Main Findings

One of the most important tools is intercultural training. It is aimed at developing employees' cultural competence, that is, their ability to understand differences between cultural patterns of behavior and adapt their own communication accordingly. International companies should provide training in intercultural communication, conflict management, and international project work. This approach helps reduce the risk of stereotyping and misinterpreting colleagues' behavior.

Another important tool is inclusive leadership. A cross-cultural team manager should ensure that employees from different backgrounds have opportunities to express their opinions, participate in decision-making, and receive fair feedback. McKinsey research demonstrates a strong relationship between employees' sense of inclusion and their engagement: among respondents who felt fully included in their organization, nearly three-quarters reported being fully engaged, compared with approximately one-quarter among those who did not experience a high level of inclusion. In addition, in companies where managers actively supported inclusion by strengthening team cohesion, employees were 1.7 times more likely to report a high level of inclusion [1].

Internal communication systems also play an important role. International teams should establish clear rules for information exchange, define appropriate communication channels, and ensure equal access to information for all team members. Particular attention should be paid to the linguistic dimension, as even when English is used as a common language, employees may differ considerably in their level of proficiency and communication styles. Practical tools may include standardized meeting formats, written summaries of agreements, regular feedback, and digital platforms for work coordination.

Empirical studies confirm that cultural diversity is directly related to team performance, although the nature of this relationship depends on how diversity is managed. A study published in the International Labour Review in 2025 examined 911 sales teams operating in 39 countries. Using regression analysis, the researchers found that team diversity in terms of nationality and

native language, as well as team size and managers' experience, had a statistically significant impact on team performance [2].

This finding is important for international management because it demonstrates that the cultural composition of a team should not be viewed merely as a social characteristic of the workforce. It can directly affect work outcomes. At the same time, diversity itself does not automatically guarantee higher effectiveness. If cultural differences are not supported by appropriate mechanisms of communication, leadership, and coordination, they may complicate decision-making and lead to conflicts. Therefore, the role of a manager is to transform diversity from a potential source of difficulties into a development resource.

Another important tool is the system of motivation and performance evaluation. Members of cross-cultural teams may perceive individual and team-based rewards, public recognition, career advancement, or autonomy differently. Therefore, an effective motivation system should combine common corporate principles with a certain degree of flexibility. It is also important to establish transparent evaluation criteria, as a sense of fairness is an essential condition for employees' trust in management.

The results of a global study conducted by the International Labour Organization among nearly 13,000 enterprises in 70 countries are particularly noteworthy. More than 57% of the surveyed enterprises reported that gender diversity initiatives had a positive impact on business performance. Among enterprises that monitored gender diversity in management, almost three-quarters reported an increase in profits of 5–20%, with an increase of 10–15% being reported in most cases. In addition, approximately 57% of enterprises reported improved ability to attract and retain talent, more than 54% reported improvements in creativity, innovation, and openness, while approximately 37% reported a better ability to assess customer needs and attitudes [3].

Although this study focuses specifically on gender rather than national or cultural diversity, its findings are important for the broader analysis of diversity management. They demonstrate that effective management of employee differences can have not only a social but also a direct economic impact. Therefore, diversity policies should be considered by international companies as an integral part of human capital management rather than merely as an element of corporate social responsibility.

Conflict management also requires particular attention. Cultural differences may lead to both constructive discussions and destructive conflicts. For example, differences in ways of expressing disagreement or attitudes toward hierarchy may be misinterpreted by team members. A manager should not simply eliminate conflicts but create mechanisms for

resolving them constructively, including jointly establishing rules of interaction, providing regular feedback, using mediation, and discussing problems without personalizing them.

To assess the effectiveness of cross-cultural team management, it is advisable to use a system of quantitative and qualitative indicators. These may include employee engagement, productivity, employee turnover, the number of conflicts, communication quality, decision-making speed, completion of international projects, and employee satisfaction. At the same time, diversity indicators should not be considered in isolation: a positive effect occurs primarily when a diverse team composition is supported by inclusive management practices.

The main empirical findings of international studies on the impact of diversity and inclusive management on team performance are presented in Table 1.

As shown in Table 1, the results of international studies confirm the importance of systematic diversity management. At the same time, the positive effect depends not only on the quantitative representation of different groups within a team but also on the creation of conditions for their full participation in organizational activities.

Table 1

Empirical Data on the Impact of Diversity and Inclusive Management on Team Performance*

Study / Source	Sample	Key Finding	Management Implication
ILO, 2019 [3]	Approximately 13,000 enterprises, 70 countries	57% of enterprises reported that gender diversity initiatives improved business performance	Diversity management can have a positive impact on business performance
ILO, 2019 [3]	Enterprises that monitored gender diversity in management	Almost 75% reported an increase in profits of 5–20%; in most cases, 10–15%	Importance of systematic measurement and management of diversity
ILO, 2019 [3]	Approximately 13,000 enterprises	About 57% reported improved ability to attract and retain talent	Diversity can strengthen employer attractiveness
ILO, 2019 [3]	Approximately 13,000 enterprises	More than 54% reported improvements in creativity, innovation, and openness	Diversity can support innovation

Table 1 (continued)

Study / Source	Sample	Key Finding	Management Implication
McKinsey [1]	Employees included in the international study	Nearly 75% of those who experienced high inclusion were fully engaged, compared with approximately 25% among those who did not experience it	An inclusive environment is associated with higher employee engagement
McKinsey [1]	Employees in organizations with different management practices	Employees were 1.7 times more likely to experience high inclusion when managers actively strengthened team cohesion	Inclusive leadership is an important management tool
Michalička et al., 2025 [2]	911 teams, 39 countries	National and linguistic diversity had a statistically significant impact on team performance	Cultural composition should be considered when forming and managing teams

**Source: compiled by the author based on [1–3].*

Therefore, international companies should combine several interconnected tools: intercultural training, inclusive leadership, effective internal communication, an adaptive motivation system, transparent performance evaluation, and conflict management. The comprehensive application of these tools makes it possible to transform cultural differences from a potential source of misunderstanding into a resource for development.

For Ukraine, the development of cross-cultural management is becoming particularly important in the context of deeper economic integration with the European Union. Ukrainian enterprises are increasingly interacting with European partners, while Ukrainian professionals are gaining experience studying and working in international environments. Under these conditions, intercultural communication, adaptive leadership, and diversity management competencies are becoming important components of human capital competitiveness.

Conclusions

The effectiveness of cross-cultural teams in international business depends not so much on the mere presence of cultural diversity as on the

quality of its management. Intercultural training, inclusive leadership, transparent communication, adaptive motivation, fair performance evaluation, and conflict management create conditions for effective interaction among employees with different cultural backgrounds.

International research confirms the relationship between diversity management, employee engagement, and business performance. Therefore, international companies should adopt a comprehensive approach that combines common corporate standards with consideration of employees' cultural characteristics. For Ukraine, the development of such management practices is particularly relevant in the context of strengthening international economic cooperation and integration into the European economic space.

References

1. McKinsey & Company. Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace

2. Michalička T., Lančarič D., Nambuge D., Munk M. The impact of diversity on the performance of work teams: a global study. URL: https://en.ilr-rit.org/article/pubid/23795/

3. International Labour Organization. Women in Business and Management: The business case for change. 2019. URL: https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change

Scientific supervision by A. Zadoia, Doctor of Economics, Full Professor

Language supervision by M. Bilokopytova, lecturer

I. Chorzępa,
Uniwersytet Rzeszowski, Faculty of Economics and Finance (Poland)

THE IMPACT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS ON MODERN INTERNATIONAL TRADE

Abstract

This paper examines the crucial role of transnational corporations (TNCs) in shaping the modern international economy and global trade patterns. Grounded in the eclectic OLI paradigm and global value chain (GVC) theory, the study analyzes how TNCs coordinate complex, fragmented production networks and drive intra-firm trade. It explores both the positive effects of foreign direct investment – such as technological transfer, market integration, and economic modernization in developing nations – and the significant systemic challenges they pose. These challenges include the uneven distribution of value-added benefits (value chain lock-in), market monopolization, and aggressive tax optimization strategies. Ultimately, the paper highlights the need for effective regulatory mechanisms to balance corporate innovation with national economic interests.

Keywords: ***transnational corporations, international business, global value chains, international trade, foreign direct investment***.

1. Introduction and Research Background

The modern global economy is subject to dynamic and profound transformation processes, among which the phenomenon of transnationalization plays a fundamental role, redefining the traditional rules governing national markets. Economic globalization, initiated on a wide scale in the second half of the 20th century, has led to closer international ties, the systematic removal of trade barriers, and the deep liberalization of capital and technological flows. At the very center of these global changes are transnational corporations (TNCs) – economic entities with transnational operational reach that, thanks to a unique concentration of capital, advanced technologies, and human resources, possess economic potential exceeding the budgets of many nations.

Traditional theories of international economics, stemming from the classical approaches of David Ricardo or models based on comparative and resource advantages, assumed that trade primarily involved finished goods between independent entities from different countries. Modern economic reality deviates drastically from these patterns. The axis of international exchange has shifted toward intra-firm trade and global value chains (GVCs),

in which TNCs act as architects, coordinators, and primary beneficiaries. These phenomena mean that traditional balance of payments statistics and export structures require a completely new analytical approach.

The purpose of this paper is to analyze in detail the impact of transnational corporations on modern international trade. The study examines the mechanisms through which TNCs stimulate investment flows, transform the material and geographic structure of trade exchange, and influence the competitiveness of economies at the macro, mezzo, and micro levels. Simultaneously, the article attempts a critical evaluation of the challenges and threats associated with the market dominance of large corporations, such as the uneven distribution of benefits from globalization, tax avoidance, and pressure on the structural dependence of developing economies

2. Literature Review and Theoretical Framework

The issue of transnational corporations (TNCs) and their impact on international trade and economic globalization has a rich body of literature in economic sciences. The analysis of this phenomenon has evolved alongside changes in economic structures – from traditional international trade theories to modern approaches based on global value chains (GVCs).

The foundations for research on enterprise expansion beyond the home country were laid by classical theories of foreign direct investment (FDI). Of key importance here is the eclectic paradigm (the OLI paradigm), formulated by John H. Dunning (1977, 1993). Dunning indicated that the decision to undertake transnational activity depends on the presence of three types of advantages: enterprise-specific (*Ownership*), locational (*Location*), and internalization-related (*Internalization*). The OLI paradigm remains a primary point of reference in research on corporate strategies in international business.

The literature of the turn of the 21st century features key works on production fragmentation and global networks of connections. Significant contributions to this field were made by, among others, Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (1994), who introduced the concept of buyer-driven and producer-driven commodity chains, which became the foundation for the modern GVC concept. Furthermore, Robert Feenstra (1998), in his work on "the integration of trade and disintegration of production," drew attention to how mass outsourcing and offshoring transformed the statistics and mechanisms of trade exchange.

The strand of critical economic literature includes works analyzing the power asymmetry between corporations and nation-states. Researchers such as Dani Rodrik (e.g., *The Globalization Paradox*, 2011) draw attention to the tensions between the freedom of corporate capital movement and the social

and tax stability of developing nations. The phenomenon of tax avoidance and transfer pricing has also been the subject of numerous empirical studies in reports by UNCTAD and OECD initiatives.

3. The Essence and Mechanisms of World Economy Transnationalization

In economic terms, the process of transnationalization implies the expansion of enterprise operations beyond the home country's borders through foreign direct investment (FDI), the creation of branches, joint-ventures, as well as mergers and acquisitions. Transnational corporations are no longer merely exporters of goods; they have become the architects of a new global economic space where the traditional division between raw material-exporting and manufactured goods-importing countries has blurred.

A key element of this process is the internationalization of capital and production. TNCs optimize their costs and maximize profits through the fragmentation of the production process. This means that individual stages of manufacturing a given product (from concept and design, through raw material acquisition and component production, to final assembly and distribution) are carried out in different countries where costs and business conditions are most favorable. This phenomenon has led to the emergence of Global Value Chains (GVCs), which currently account for a significant portion of world trade exchange. Expanding on the mechanisms of transnationalization, attention should be drawn to the role of foreign direct investment (FDI), which acts as the primary fuel for corporate expansion. Through FDI, corporations not only transfer capital but also implement uniform management standards, technologies, and know-how in host countries. It is worth noting that modern global value chains (GVCs) are characterized by task trade. Countries no longer simply exchange finished goods in a "your product for my product" manner, but instead participate in the manufacturing of specific components. For example, a smartphone designed in the United States may feature microchips from Taiwan and screens from South Korea, while being assembled in Vietnam before reaching global markets. This organization of trade brings significant consequences:

- **Increased efficiency.** Optimization of labor costs and resources helps lower final product prices.
- **Technology transfer.** Developing countries gain access to modern technologies, though they often remain at the lower rungs of the value-added chain.
- **Vulnerability to shocks.** Dependence on distant partners makes supply chains susceptible to geopolitical crises, pandemics, or transportation disruptions.

4. The Impact of Transnational Corporations on the Structure and Dynamics of International Trade

In economic terms, the process of transnationalization represents one of the most complex and dynamic aspects of modern globalization. It signifies not only the expansion of enterprise operations beyond home-country borders, but above all, a qualitative shift in how global resources are organized and managed. Transnational corporations (TNCs) have ceased to act merely as traditional exporters of finished goods. They have become autonomous architects of a new global economic space, where the traditional national division into purely agricultural, raw-material, and industrial countries has become deeply blurred.

The primary instrument through which TNCs achieve their strategic goals is foreign direct investment (FDI). Unlike portfolio investments, FDI entails real capital commitment associated with gaining control over a business enterprise abroad. The forms of this expansion are diverse and include:

- Greenfield Investments. Building new factories, logistics centers, or offices from scratch in the host country, which generates new jobs and stimulates local demand.
- Mergers and Acquisitions (M&A). Acquiring existing economic entities, allowing for immediate market entry, elimination of local competition, and rapid acquisition of client portfolios and distribution channels.
- Strategic Alliances and Joint Ventures. Cooperating with local partners to share market and regulatory risk, particularly in capital-intensive sectors (e.g., energy, automotive, pharmaceuticals).

Through a network of foreign affiliates and subsidiaries, transnational corporations transfer not only financial capital but also intangible capital. This encompasses modern production technologies, advanced quality management systems, universal corporate standards, and unique organizational knowledge (*know-how*). As a result, host economies receiving FDI gain an opportunity for technological modernization, although this process requires adequate absorptive capacity and human capital in the host country.

5. The Role of Transnational Corporations in the Evolution of Global Value Chains (GVCs)

Modern international trade theory can no longer rely solely on traditional models of finished-goods exchange. A key element driving global

exchange has become **global value chains (GVCs)**, which are fully coordinated, controlled, and optimized by transnational corporations.

Historically, in the early phases of foreign expansion, TNCs primarily executed horizontal investments – replicating identical production structures across different countries to bypass trade barriers and get closer to local consumers. Today, however, vertical investments dominate. These involve the precise geographic dispersion of individual phases and stages of a single manufacturing process.

This approach has given rise to task trade. Countries no longer exchange entire products, but instead participate in the production of specialized components. This process has been driven by three key factors:

1. The Telecommunications and ICT Revolution. Enabled instantaneous information flow, real-time logistics management, and remote coordination of distant organizational units.
2. Liberalization of World Trade. Actions by institutions such as the World Trade Organization (WTO) and the creation of free trade areas have led to the reduction of tariffs and non-tariff barriers.
3. Differences in Factor Costs. Global variations in wages, availability of skilled labor, and tax incentives within special economic zones .

For developing countries, integration into global value chains via TNCs offers an opportunity for an export-driven civilizational leap. It enables a transition from monocultural raw material exports to manufacturing industries and modern services (e.g., Shared Services Centers – SSC/BPO). These benefits include *spill-over* effects (knowledge diffusion to local subcontractors who must meet rigorous ISO quality standards).

On the other hand, literature strongly highlights the threat of "value chain lock-in." Developing nations often remain trapped in low-margin economic segments (e.g., simple, labor-intensive final assembly), while the most profitable links – such as research and development (R&D), design, innovation, and marketing—remain in the hands of corporations within their home countries. Despite their undisputed contribution to the development of economic globalization and the growth of trade exchange, the operations of transnational corporations spark numerous economic, social, and ethical controversies. The market power of TNCs often leads to asymmetries in relations with nation-states.

1) Uneven Distribution of Benefits and Income Polarization

Although global value chains generate worldwide economic growth, the benefits derived from them are not evenly distributed. The home countries of TNCs (typically highly developed economies) concentrate the most profitable links of the value chain, such as:

- Research and development (R&D) activities.

- Design and innovation.
- Advanced financial, marketing, and management services.

In contrast, developing countries often serve as providers of cheap labor and raw materials, while bearing environmental costs (environmental degradation, resource exploitation) and getting caught in the so-called "middle-income trap" due to a low rate of technology absorption into the domestic economic sector.

2) Monopolization and Distortion of Market Mechanisms

The financial and capital power of TNCs enables them to pursue aggressive competitive policies that, in extreme cases, lead to the creation of monopoly or oligopolistic structures. Buying out local competitors, controlling key distribution channels, and barriers to entry for smaller entities result in the limitation of free-market mechanisms in international trade .

3) Tax Avoidance and Regulatory Arbitrage

Large transnational corporations possess the capacity for global tax optimization. Utilizing complex capital structures, profit shifting to tax havens, and transfer pricing (manipulating prices in intra-firm transactions), TNCs channel their income to jurisdictions with the lowest taxation. This deprives state budgets (especially in developing nations) of stable corporate income tax revenues that could otherwise be allocated to public investments, education, or infrastructure.

6. Summary and Conclusions

The conducted analysis demonstrates that transnational corporations (TNCs) are the central pillar and primary catalyst of modern international trade. By replacing traditional trade patterns with complex global value chains (GVCs) and extensive intra-firm trade, TNCs have fundamentally altered the architecture of the global economy. On one hand, the operations of TNCs generate undeniable benefits. Through foreign direct investment (FDI), they stimulate economic growth, facilitate critical technological and managerial transfers, raise production and quality standards, and integrate developing nations into the global trade network.

On the other hand, the immense market power of TNCs introduces significant systemic challenges. These include the uneven distribution of value-added benefits – where developing nations often remain trapped in low-margin segments while home countries capture high-value innovation and R&D – as well as market monopolization, environmental pressures, and aggressive tax avoidance strategies like transfer pricing.

Ultimately, addressing these asymmetries is one of the most pressing tasks for contemporary economic policy. Effective international regulations and institutional cooperation are required to balance the benefits of capital

mobility and corporate innovation with the imperative of protecting national economic interests and ensuring a fair distribution of global.

Bibliography

1. Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge: The MIT Press.
2. Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: B. Ohlin, P. O. Hesselborn, and P. M. Wijkman, eds., The International Allocation of Economic Activity. London: Macmillan, pp. 395–418.
3. Dunning, J. H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison-Wesley.
4. Dunning, J. H. and Lundan, S. M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
5. Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. Journal of Economic Perspectives, 12(4), pp. 31–50.
6. Gereffi, G. (2018). Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. eds., (1994). Commodity Chains and Global Capitalism. Westport: Praeger Publishers.
8. OECD (2013). Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. Paris: OECD Publishing.
9. OECD (2018). Measuring and Assessing Cross-Border IP Transfers: Issues and Challenges. Paris: OECD Publishing.
10. Rodrik, D. (2011). The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W. W. Norton & Company.
11. Rugman, A. M. (2005). The Regional Multinational: MNEs and Global Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Stiglitz, J. E. (2006). Making Globalization Work. New York: W. W. Norton & Company.
13. UNCTAD (2013). World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development. Geneva: United Nations.
14. UNCTAD (2020). World Investment Report: International Production Beyond the Pandemic. Geneva: United Nations.
15. WTO (2019). Global Value Chain Development Report: Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Globalized World. Geneva: WTO Secretariat.

Dao Thi Hieu Lam,
University of Transport Technology (Vietnam)

GEOPOLITICAL FRAGMENTATION AND VIET NAM'S CHANGING ROLE IN GLOBAL SUPPLY CHAIN: EVIDENCE FROM TRADE, FDI AND VALUE-ADDED LINKAGES

Abstract

This paper examines how rising geoeconomic fragmentation is reshaping Viet Nam's role in global supply chains and whether expanding trade and foreign direct investment (FDI) are producing deeper domestic value capture. A descriptive case-study framework combines official Vietnamese data for 2015-2025 and the first eight months of 2026 with OECD value-added evidence and recent global value-chain research. Merchandise exports rose from USD 162.4 billion in 2015 to USD 475.04 billion in 2025. Yet the 2025 expansion was highly asymmetric: exports by foreign-invested firms increased 26.1%, while domestic-sector exports fell 6.1%; by August 2026, foreign-invested firms accounted for 80.1% of exports. OECD evidence shows that foreign value added represents 48% of gross exports, while forward GVC participation remains limited, with Vietnamese domestic value added equal to only 10.8% of foreign gross exports. The United States remains the dominant export market and China the dominant import source. The evidence is therefore more consistent with selective recoupling and China+1 network extension than with simple decoupling. Viet Nam's policy challenge is to convert reallocation gains into domestic supplier, innovation and service capabilities that deepen value capture and resilience.

Keywords: geoeconomic fragmentation, global supply chains, foreign direct investment, Viet Nam, China+1, global value chains, trade reconfiguration.

1. Introduction

Global production networks are being reorganized as trade-policy uncertainty, strategic competition, pandemic-era disruptions and economic-security concerns alter the risk calculus of cross-border production. Geoeconomic fragmentation refers to the increasing sensitivity of trade and investment to geopolitical alignment and strategic considerations rather than to cost and market access alone. IMF evidence shows that FDI has become more concentrated among geopolitically aligned economies, particularly in strategic sectors (IMF, 2023). WTO research similarly finds that trade has become more sensitive to geopolitical distance; trade between hypothetical geopolitical blocs has grown more slowly than intra-bloc trade since the war

in Ukraine. Yet the WTO finds no generalized shift toward near-shoring or regionalization, indicating that supply chains are being rewired rather than simply shortened (Blanga-Gubbay & Rubínová, 2024; WTO, 2026).

Viet Nam is a particularly useful case through which to study this process. Its development model combines deep trade integration, export-oriented manufacturing and large inflows of FDI. That model has inserted the country into electronics, machinery, textiles, footwear and other cross-border production networks. It has also created a structural tension. Viet Nam can benefit from firms seeking additional production locations under China+1 strategies while remaining dependent on imported intermediates, foreign-invested exporters and external demand. The World Bank therefore describes the next stage of development not as attracting more trade at any cost, but as moving from low-value final assembly toward higher-value manufacturing and services and stronger domestic linkages (Coppola et al., 2024).

This paper asks two questions. First, how have Viet Nam's trade and FDI patterns evolved as geopolitical fragmentation has intensified? Second, does the available evidence suggest that this expansion has deepened domestic value capture, or mainly enlarged Viet Nam's role as a foreign-led downstream production platform? The paper contributes a two-dimensional framework that distinguishes the scale of integration from the depth of domestic upgrading. The first dimension captures reallocation gains through exports, FDI and manufacturing expansion; the second captures value-added depth through foreign content in exports, domestic-firm GVC linkages and the ownership structure of trade. The term 'scale-depth gap' is used here descriptively to denote a situation in which gross trade and investment expand faster than domestic value capture and supplier integration. The analysis does not claim causal identification from aggregate time-series movements; instead, it evaluates whether the observed patterns are consistent with mechanisms established in recent GVC and fragmentation research.

2. Literature Review and Analytical Framework

2.1 Geoeconomic fragmentation and supply-chain reconfiguration

Recent research distinguishes several forms of supply-chain adjustment. Friend-shoring reallocates activity toward politically aligned economies; near-shoring reduces geographic distance; and decoupling weakens bilateral economic relationships. These mechanisms need not occur together. Blanga-Gubbay and Rubínová (2024) find evidence of trade fragmentation along geopolitical lines but no broad rise in regionalization. The WTO's March 2026 assessment reports renewed fragmentation in 2025, driven mainly by intensified U.S.-China trade decoupling. U.S. imports from China fell

sharply, while imports from several Asian economies, including Viet Nam, rose (WTO, 2026).

For Viet Nam, the more relevant mechanism is selective reallocation within an existing regional production system. China+1 strategies allow multinational firms to add capacity in Viet Nam while retaining important suppliers, technology and production stages elsewhere in Asia. Yang and Chan (2023), studying mobile-phone production, characterize the shift from China to Viet Nam as strategic recoupling across different tiers of multinational firms rather than a clean break with China. This interpretation matters empirically: higher Vietnamese exports to the United States can coexist with high import dependence and foreign value added embodied in Vietnamese exports.

2.2 FDI-led integration and the domestic-linkage problem

FDI can connect host-country firms to global markets through capital, technology, standards and buyer relationships, but spillovers are conditional. Cross-country evidence shows that foreign affiliates source more locally where host economies possess stronger skills, supplier capabilities and institutions (Amendolagine et al., 2019). In Viet Nam, Nguyen and Revilla Diez (2019) find that productivity gains among domestic suppliers vary substantially across regions and depend on absorptive capacity. More recent firm-level evidence also finds positive backward-linkage spillovers from some Asian investors, with larger effects for firms possessing stronger absorptive capacity and trade engagement (Huynh & Tran, 2026).

The crucial distinction is therefore between participation and upgrading. OECD value-added data show that foreign value added accounted for 48% of Viet Nam's gross exports in 2020, up from 36% in 2005; the share is higher than in Indonesia, Malaysia and Thailand, where foreign content has generally declined since 2005 (OECD, 2025). The OECD's 2026 FDI review further characterizes Viet Nam as a high-backward-participation economy: close to half of export value originates abroad, whereas Vietnamese domestic value added represents only 10.8% of foreign gross exports, indicating limited forward GVC participation (OECD, 2026). The World Bank complements this macro evidence with firm-level linkage data: the share of domestic firms with GVC linkages fell from 35% in 2009 to 18% in 2023 (Coppola et al., 2024). These facts motivate the paper's scale-depth framework.

3. Data and Methods

The study uses a descriptive case-study design based on secondary data. The period 2015-2025 captures the pre-trade-war baseline, the escalation of U.S.-China trade tensions, the COVID-19 disruption and the subsequent

period of stronger geopolitical fragmentation. Data for the first eight months of 2026 are presented separately and are not annualized. Annual merchandise exports, partner-market values and the foreign-invested sector's share of exports are taken from Viet Nam's General Statistics Office (GSO) and its successor, the National Statistics Office (NSO). Realized and registered FDI are drawn from GSO/NSO and foreign-investment authority releases. OECD TiVA evidence is used to measure backward and forward GVC participation, while World Bank evidence is used for domestic-firm GVC linkages.

The empirical strategy has two layers. The scale layer tracks merchandise exports, FDI, manufacturing intensity, export ownership and partner concentration. The depth layer evaluates foreign value added, forward GVC participation and domestic-firm linkages. The analysis then triangulates these indicators with research on China+1 strategies and FDI spillovers. This design is deliberately descriptive. Aggregate trade data cannot isolate tariff diversion, transshipment, firm-level relocation or the country origin of value added embodied in a specific bilateral export flow; co-movement between geopolitical tension and FDI does not establish causality. Moreover, internationally comparable TiVA indicators are released with a substantial lag, so the paper does not assume that the 2020 value-added structure remained quantitatively unchanged in 2025-2026. The evidence is therefore used as a consistency test of selective recoupling rather than as causal identification.

4. Results

4.1 Trade and FDI expanded strongly, but at different speeds

The scale of Viet Nam's integration has increased markedly. Merchandise exports rose from USD 162.4 billion in 2015 to USD 475.04 billion in 2025, a compound annual growth rate of approximately 11.3%. Realized FDI increased from USD 14.5 billion to USD 27.62 billion over the same decade, equivalent to about 6.7% per year. Figure 1 indexes both series to 2015 and shows that export scale expanded substantially faster than realized FDI. The pattern is consistent with a maturing export platform in which accumulated foreign investment, supplier networks and existing industrial capacity support growing output beyond the flow of new capital in any single year (GSO, 2015; GSO, 2019; GSO, 2021; GSO, 2025; NSO, 2026a).

The acceleration in 2025 should not be attributed entirely to geopolitical reallocation. The WTO notes that world merchandise trade in 2025 was also supported by frontloading ahead of tariff changes and strong demand for AI-enabling goods (WTO, 2026). For Viet Nam, whose electronics exports are large, cyclical technology demand is therefore an important alternative

explanation. The relevant inference is narrower: Viet Nam's strong performance occurred at a time when U.S.-China bilateral trade weakened and U.S. imports from several Asian economies, including Viet Nam, increased.

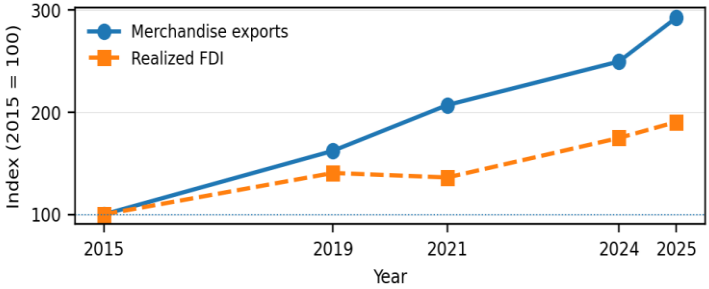


Figure 1. Merchandise exports and realized FDI in Viet Nam, selected years, 2015 = 100*

**Source: Author calculations from GSO/NSO annual releases.*

4.2 The 2025 export boom widened the ownership divide

The 2025 export boom was highly asymmetric. Foreign-invested exports reached USD 367.09 billion, up 26.1% year on year, while domestic-sector exports fell 6.1% to USD 107.95 billion. Foreign-invested imports rose 31.9%, whereas domestic-sector imports declined 2.0%; the domestic sector recorded a USD 29.43 billion trade deficit against a USD 49.46 billion surplus for the foreign-invested sector (NSO, 2026a). Record exports therefore coincided with a more foreign-led structure rather than broad-based strengthening of domestic exporters. Manufactured products represented 88.7% of exports.

Table 1

Selected structural indicators of Viet Nam's global supply-chain position*

Structural indicator	Value	Reference period
FDI-sector share of merchandise exports	77.3%	2025
FDI-sector export growth	+26.1%	2025 YoY
Domestic-sector export growth	-6.1%	2025 YoY
Foreign value added in gross exports	48.0%	2020
Forward GVC participation	10.8%	2020
Domestic firms with GVC linkages	18%	2023
FDI-sector share of merchandise exports	80.1%	8M 2026

**Sources: NSO (2026a, 2026c); OECD (2025, 2026); Coppola et al. (2024).*

4.3 Value-added evidence reveals high backward but limited forward integration

Gross export growth does not measure how much value is created domestically. OECD TiVA evidence shows that foreign value added accounted for 48% of Viet Nam's gross exports in 2020, up from 36% in 2005. This share is high relative to Indonesia, Malaysia and Thailand, where foreign content has generally declined since 2005 (OECD, 2025). The OECD's 2026 review adds an important directional insight: Viet Nam exhibits high backward GVC participation, while domestic value added embodied in other countries' exports amounts to only 10.8% of foreign gross exports. The asymmetry implies that Viet Nam is much more integrated as a user of foreign inputs for its exports than as an upstream supplier of Vietnamese value added to third-country exports (OECD, 2026).

Firm-level evidence points in the same direction. Only 18% of domestic firms had a GVC linkage in 2023, down from 35% in 2009 (Coppola et al., 2024). OECD evidence also shows that foreign affiliates remain strongly connected to imported and foreign-affiliate supply networks rather than Vietnamese firms. The coexistence of high gross exports, high foreign content and weak domestic-firm integration is the core of the scale-depth gap: Viet Nam has become a large production node, but domestic firms capture a smaller share of the sophisticated inputs, services and intangible activities that generate value.

4.4 Electronics illustrates both scale upgrading and value-capture limits

Electronics provides a useful sectoral illustration. OECD (2026) reports that electrical machinery and equipment (HS 85) accounted for 37.6% of Viet Nam's goods exports in 2023, while the country's share of global electronics trade rose from 0.1% in 2003 to 3.9% in 2023. Official 2025 statistics also show electronics, computers and components reaching USD 107.7 billion, or 22.7% of total exports, after 48.4% annual growth (NSO, 2026a). These categories are not identical and should not be compared mechanically, but together they show the exceptional scale of Viet Nam's electronics integration. At the same time, the high foreign-value-added content of machinery and equipment exports means that a more technology-intensive gross export basket does not translate one-for-one into greater domestic technological content or value capture.

4.5 External concentration is two-sided, but should not be conflated with bilateral value added

In 2025, the United States was Viet Nam's largest export market at USD 153.2 billion, equivalent to 32.3% of total merchandise exports. China was Viet Nam's largest import source at USD 186.0 billion, equivalent to 40.9%

of total imports (NSO, 2026a). This creates a two-sided concentration pattern: final-demand exposure is heavily oriented toward the United States, while import sourcing is heavily oriented toward China. However, the bilateral trade data do not show that 40.9% of imports are all intermediate inputs, nor that Chinese content is embodied one-for-one in exports to the United States. The stronger claim about imported-input dependence comes from TiVA evidence, while the 2025 partner shares identify market concentration. Keeping these concepts separate avoids overstating what gross trade data can establish.

4.6 Eight months of 2026: the foreign-led pattern has intensified

The latest 2026 data reinforce the ownership divergence. By the end of August, registered inward FDI had reached USD 40.63 billion, up 55.4% year on year, while realized FDI reached USD 17.25 billion, up 12.0%. Merchandise exports rose 22.4% to USD 374.84 billion. Domestic-sector exports increased 7.4%, but foreign-invested exports rose 26.9% to USD 300.37 billion and their share of total exports reached 80.1%. Imports grew even faster, by 35.3%, with foreign-invested imports up 40.1%, and the overall merchandise balance moved to a USD 20.46 billion deficit. The domestic sector posted a USD 30.6 billion deficit, compared with a USD 10.14 billion surplus for the foreign-invested sector (NSO, 2026c). These partial-year data should not be extrapolated mechanically, but they show that the widening foreign-led structure observed in 2025 persisted into 2026.

5. Discussion

5.1 Viet Nam's rise is more consistent with selective recoupling than simple decoupling

The results support a more nuanced interpretation than the idea that production is simply leaving China for Viet Nam. A simple decoupling narrative implies that a supply chain is reproduced independently in a new location. The evidence here points instead to network extension. Viet Nam has gained export scale and investment while remaining deeply embedded in imported-input networks. This is consistent with Yang and Chan's (2023) account of strategic recoupling in mobile-phone production and with the WTO's broader finding that fragmentation has increased without a generalized global shift toward near-shoring (WTO, 2026).

The distinction is economically important. If Viet Nam's advantage derives partly from its ability to connect Chinese and other Asian upstream suppliers with large final markets, then the country benefits from reconfiguration precisely because it remains integrated, not because it becomes isolated from existing networks. The same architecture also creates

exposure: policy restrictions, logistics shocks or demand weakness in either major partner can transmit quickly through production.

5.2 Reallocation gains do not automatically produce domestic upgrading

The central finding is the scale-depth gap. Viet Nam has achieved exceptional expansion in gross exports, FDI and manufacturing, yet the 2025 ownership divergence and value-added evidence show that scale has expanded faster than domestic depth. This does not make FDI-led integration unsuccessful: foreign-invested firms have created employment, exports, tax revenue, industrial capabilities and access to multinational networks. The issue is that additional gains increasingly depend on whether domestic firms can enter those networks and move into higher-value functions. Research on Viet Nam shows that productivity spillovers vary with absorptive capacity, investor origin, firm size and regional capabilities (Nguyen & Revilla Diez, 2019; Huynh & Tran, 2026).

Accordingly, attracting another assembly plant and deepening the domestic production ecosystem are different policy objectives. The first increases capacity; the second requires suppliers that can meet quality, cost, traceability and delivery standards, as well as engineering, testing, software, logistics and other service capabilities. OECD (2026) reaches a similar conclusion: the prevailing assembly-based FDI model has diminishing scope to drive productivity unless investment generates stronger technology transfer, innovation and linkages with Vietnamese suppliers. The World Bank's finding that services contribute only 7% of manufacturing export value further illustrates how much upgrading potential lies outside the factory floor (Coppola et al., 2024).

5.3 Implications for resilience and policy

Three implications follow. First, supplier development should be treated as both an upgrading and resilience policy. Stronger domestic suppliers can raise domestic value added, reduce dependence on imported inputs at the margin and improve the transmission of technology and managerial practices from multinational firms. Supplier-development programs, certification support, supply-chain finance and better information matching between foreign buyers and local firms can address specific barriers identified by the World Bank and OECD (Coppola et al., 2024; OECD, 2025).

Second, skills and services are central to value capture. Engineering, R&D, testing, design, software, logistics management and business services often account for higher-value segments of modern production networks. Viet Nam's next stage of GVC upgrading therefore depends not only on industrial parks and physical capacity, but also on tertiary skills, STEM

training, industry-university collaboration, intellectual-property institutions and competitive domestic services.

Third, diversification should occur on both demand and sourcing sides. The objective is not to sever relationships with either the United States or China, both of which are central to Viet Nam's trade model. It is to reduce vulnerability to a single market or input source by deepening other Asian markets, using existing free-trade agreements more effectively, expanding domestic supplier capabilities and maintaining a rules-based trading environment. This approach is more compatible with Viet Nam's role as a connector economy than a strategy based on choosing one geopolitical bloc.

6. Conclusion

This paper examined Viet Nam's changing role in global supply chains under rising geoeconomic fragmentation. The scale evidence is clear: merchandise exports increased from USD 162.4 billion in 2015 to USD 475.04 billion in 2025, while realized FDI rose from USD 14.5 billion to USD 27.62 billion. But the ownership evidence is equally important: foreign-invested exports grew 26.1% in 2025 while domestic-sector exports contracted 6.1%, and the foreign-invested share reached 80.1% in the first eight months of 2026. The depth evidence remains more qualified. Foreign value added accounts for 48% of gross exports, forward participation is limited at 10.8%, and domestic-firm GVC linkages remain weak.

Taken together, the findings are more consistent with selective recoupling and China+1 network extension than with simple decoupling. Viet Nam is becoming a larger node in reconfigured production networks, but the 2025-2026 ownership divergence shows that a larger node is not automatically a deeper domestic value chain. The strategic task is to convert reallocation gains into durable upgrading by strengthening local suppliers, engineering and service capabilities, innovation and market diversification. Future research should use firm-level investment and customs data, sector-specific input-output linkages and bilateral value-added measures to distinguish genuine production relocation from trade diversion and transshipment.

Acknowledgments

The author acknowledges the publicly available statistical and research resources of Viet Nam's General Statistics Office/National Statistics Office, the Ministry of Planning and Investment, the World Bank, the Organisation for Economic Co-operation and Development, the World Trade Organization and the International Monetary Fund.

References

1. Amendolagine, V., Presbitero, A. F., Rabellotti, R., & Sanfilippo, M. (2019). Local sourcing in developing countries: The role of foreign direct investments and global value chains. World Development, 113, 73-88. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.010

2. Blanga-Gubbay, M., & Rubínová, S. (2024). Is the global economy fragmenting? WTO Staff Working Paper ERSD-2023-10 (updated October 2024). World Trade Organization. https://doi.org/10.30875/25189808-10

3. Coppola, A., Dray, S., Wai-Poi, M., & Winkler, D. E. (2024). Viet Nam 2045: Trading Up in a Changing World - Pathways to a High-Income Future. World Bank.

4. GSO. (2015). Socio-economic situation in the fourth quarter and the whole year of 2015.

5. GSO. (2019). Socio-economic situation in the fourth quarter and the whole year 2019.

6. GSO. (2021). Socio-economic situation in the fourth quarter and 2021.

7. GSO. (2025). Socio-economic situation in the fourth quarter and 2024.

8. Huynh, V. Q., & Tran, N. P. (2026). Foreign Direct Investment Origin and Productivity Spillovers in Viet Nam. Asian Development Review, 43(2), 197-229. https://doi.org/10.1142/S011611052650006X

9. IMF. (2023). Geoeconomic Fragmentation and Foreign Direct Investment. In World Economic Outlook: A Rocky Recovery, Chapter 4.

10. NSO. (2026a). Socio-economic situation in the fourth quarter and 2025.

11. NSO. (2026c). Socio-economic performance in August and the first eight months of 2026.

12. Nguyen, T. X. T., & Revilla Diez, J. (2019). Less than expected-The minor role of foreign firms in upgrading domestic suppliers-The case of Vietnam. Research Policy, 48(6), 1573-1585.

13. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Viet Nam 2025. https://doi.org/10.1787/fb37254b-en

14. OECD. (2026). FDI Qualities Review of Viet Nam: Powering the Next Growth Phase. https://doi.org/10.1787/a3c78dac-en

15. WTO. (2026). Global Trade Outlook and Statistics, March 2026.

16. Yang, C., & Chan, D. Y.-T. (2023). Geopolitical risks of strategic decoupling and recoupling in the mobile phone production shift from China to Vietnam: Evidence from the Sino-US trade war and COVID-19 pandemic

Scientific supervision by Associate Professor, Dr. Phan Minh Duc, Academy of Journalism and Communication, Vietnam

Dao Tuan Duc,
Hanoi School of Business and Management,
Vietnam National University, Hanoi (Vietnam)

INTERNAL COMMUNICATION AS A SOCIAL DRIVER OF EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR VIETNAM'S TOURISM INDUSTRY

Abstract

Tourism is one of Vietnam's key economic sectors, and its competitiveness depends heavily on the engagement of its workforce, particularly frontline employees who co-create the service experience. Yet the social and organisational mechanisms that sustain engagement in Vietnamese tourism companies remain underexplored. This paper argues that internal communication is one such mechanism and that its effects are shaped by the cultural context in which it occurs. Drawing on social exchange theory, the paper distinguishes two sources of internal communication: organisational communication, delivered through formal company-wide channels, and supervisor communication, delivered through direct, day-to-day interaction. It proposes a conceptual framework in which both sources influence employee engagement through employees' internal communication satisfaction, with perceived organisational support as an additional explanatory pathway. The framework takes into account features of the Vietnamese workplace, including hierarchical relationships and a preference for relational, high-context communication, which may give supervisor communication particular weight. The paper develops a set of propositions for empirical testing and outlines implications for tourism managers seeking to strengthen workforce engagement through communication practice. It contributes to understanding how social and cultural factors shape human capital outcomes in an emerging-economy service sector.

Keywords: internal communication, employee engagement, organisational communication, supervisor communication, perceived organisational support, social exchange theory, power distance, Vietnam tourism industry.

Introduction

Tourism is a people business. In a hotel, a travel agency or a tour company, most of what the customer pays for is delivered by an employee, and the quality of that delivery depends on how much effort, attention and feeling the employee is willing to put into the job. In a survey of 279 frontline hospitality employees, Slåtten and Mehmetoglu found that engagement was

closely linked to innovative behaviour in service work [14]. For Vietnamese tourism companies the question is a practical one. The industry has had difficulty building and keeping a stable workforce, and a study of travel agencies in Ho Chi Minh City describes a talent shortage made worse by the COVID-19 pandemic [9].

Internal communication is one of the few engagement levers that managers use every day. How a company informs its employees, explains its decisions and listens to them is a routine practice, not a special programme. Research in public relations and management has connected internal communication with engagement for more than a decade [8; 11; 16; 18]. Most of that evidence comes from Europe, North America and Australia. It seldom asks whether the connection works the same way in a workplace where hierarchy is widely accepted and where the relationship with one's immediate superior carries much of the information an employee receives.

This paper takes up that question for Vietnam's tourism industry. It is a conceptual paper with an aim to set out a framework explaining how internal communication affects employee engagement in Vietnamese tourism companies, and to state the framework as propositions that a survey can test. The argument has three steps. Internal communication comes from two sources, the organisation and the immediate supervisor, and the two should be treated separately. Both sources affect engagement through employees' satisfaction with communication and through their belief that the organisation supports them. In a high power-distance culture such as Vietnam's, the supervisor is likely to be the stronger of the two sources.

Theoretical background

Employee engagement. Kahn described engagement as the investment of a person's physical, cognitive and emotional energy in a work role, and named three conditions for it: work that feels meaningful, a setting that feels psychologically safe, and enough personal resources to engage [6]. Schaufeli and colleagues later defined engagement as a positive work-related state made up of vigour, dedication and absorption, and their nine-item Utrecht Work Engagement Scale is now the usual short measure [13]. This paper uses Kahn's account to explain why communication should matter and the Utrecht definition to specify the outcome.

Social exchange. The link between communication and engagement is explained here with social exchange theory [1]. Relationships at work develop through a series of exchanges: when one party provides something of value, the other feels obliged to return it, and over time the relationship can become one of trust and mutual commitment [2]. Information, explanation and a willingness to listen are resources in this sense. An

employee who is kept informed and whose views are heard has received something from the organisation, and greater engagement is one way to repay it. Saks made this argument directly and found that perceived organisational support predicted both job engagement and organisation engagement [12].

Two sources of internal communication. Much of the literature treats internal communication as one construct. Karanges and colleagues separated it into internal organisational communication, meaning messages from the company and its senior management, and internal supervisor communication, meaning communication between employees and their direct manager [8]. In their pilot study both sources influenced engagement. The distinction matters because employees form exchange relationships with both parties and do not necessarily judge them in the same way. A clear company newsletter does not make up for a line manager who never explains why a shift has been changed, and the reverse is also true.

Internal communication satisfaction. Communication practice is what the organisation does. Internal communication satisfaction is how employees judge it. Tkalac Verčič and Pološki Vokić found that employees' satisfaction with internal communication was significantly related to their engagement [16]. In a later survey of 3,457 employees in Croatian organisations, Tkalac Verčič and Men found that internal communication satisfaction positively influenced engagement, and that this influence was mediated by employer attractiveness and, to a much smaller extent, by perceived organisational support [15]. Satisfaction is therefore the point where communication practice becomes an attitude that can affect engagement.

Perceived organisational support. Perceived organisational support is an employee's general belief about how far the organisation values their contribution and cares about their well-being [3]. In their review, Rhoades and Eisenberger identified fair treatment, supervisor support and favourable rewards as its main antecedents [10]. Communication is one of the most visible signals of support, since an organisation that explains itself and asks for views is treating employees as people whose understanding matters. Karanges and colleagues surveyed 200 non-executive employees and found that perceived support mediated the relationship between internal communication and engagement [7]. Supervisors are part of this process as well. Employees tend to read the way a supervisor treats them as a sign of the organisation's attitude towards them [4].

The Vietnamese context

Vietnam scores 70 on Hofstede's power distance index, which places it among cultures where people accept a hierarchical order and expect direction from those above them [5]. In a qualitative study of Vietnamese school

principals, Truong, Hallinger and Sanga found that power distance and collectivism had a strong influence on how leaders made decisions [17]. The evidence comes from schools rather than companies, but it describes a pattern familiar in Vietnamese organisations generally: authority is respected, decisions move downward, and the relationship with the person directly above you carries a great deal of weight.

This has two consequences for internal communication. Company-wide communication, such as announcements, meetings led by senior management or internal newsletters, is likely to be received as instruction rather than as an invitation to dialogue. Employees may read it carefully, but it is less likely to feel like a personal exchange. The supervisor, meanwhile, becomes the main interpreter of the organisation. Where power distance is high, employees are less likely to approach senior managers directly, so the line manager is the person who explains messages from above, adapts them to local conditions and answers questions about them. The supervisor is also the person whose attention and fairness the employee experiences every day.

The structure of tourism work adds to both effects. Much of the work is done in small units such as a hotel front desk, a tour team or a branch office, often on shifts and away from head office. For frontline staff in these settings the organisation is experienced largely through their supervisor. Evidence from Vietnamese tourism points the same way. In a survey of 418 employees of travel agencies in Ho Chi Minh City, Nguyen and colleagues identified supervisor accessibility as a significant moderator in how perceived organisational support, empowerment, job satisfaction and trust related to organisational commitment [9].

Conceptual framework and propositions

Figure 1 shows the proposed framework. Organisational communication and supervisor communication are the two starting variables. Internal communication satisfaction is the first mediator, perceived organisational support is the second, and employee engagement is the outcome. Six propositions follow from the argument above. They are summarised in Table 1.

The first two propositions concern the two sources. When the organisation gives timely and relevant information through its formal channels, employees have more reason to be satisfied with communication as a whole (P1). The same holds when supervisors explain decisions, give feedback and listen (P2). Following Karanges and colleagues [8], each source is treated as a separate input rather than combined into one index.

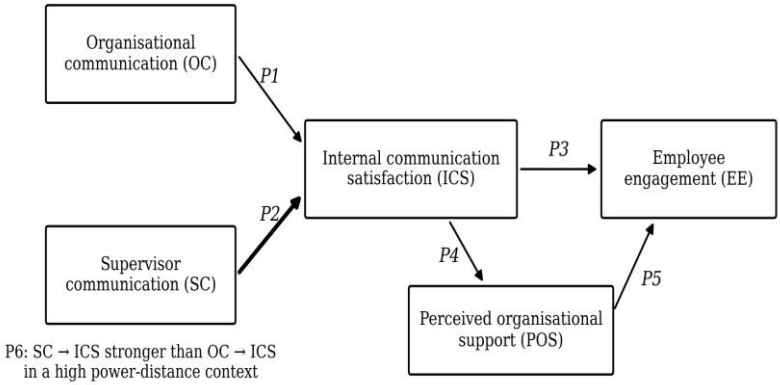


Figure 1. Proposed framework of internal communication and employee engagement

The third proposition is the relationship at the centre of the framework: employees who are more satisfied with internal communication are more engaged (P3). This is consistent with the Croatian findings [15; 16] and with Kahn's argument that being informed and heard supports meaningfulness and psychological safety at work [6].

Table 1

Propositions of the framework*

No.	Proposition	Main basis
P1	Organisational communication is positively related to internal communication satisfaction.	[8]
P2	Supervisor communication is positively related to internal communication satisfaction.	[8]
P3	Internal communication satisfaction is positively related to employee engagement.	[6; 15; 16]
P4	Internal communication satisfaction is positively related to perceived organisational support.	[3; 7; 10]
P5	Perceived organisational support is positively related to employee engagement.	[7; 12]
P6	In Vietnamese tourism companies, the relationship of supervisor communication with internal communication satisfaction is stronger than that of organisational communication.	[4; 5; 9; 17]

**Source: author's compilation*

P4 and P5 describe a second route. Satisfaction with communication strengthens employees' belief that the organisation values them (P4), and that belief is associated with engagement (P5). Tkalac Verčič and Men found this

route to be much weaker than the one through employer attractiveness [15], so the framework does not assume that it is large. It is kept because social exchange theory gives a clear reason for it [7; 12], and because perceived support may count for more where employees experience the organisation mainly through a supervisor.

P6 is the cultural proposition. In Vietnamese tourism companies, supervisor communication is expected to have a stronger relationship with communication satisfaction than organisational communication has. This follows from the discussion of power distance and from the way tourism work is organised. It is also the proposition most likely to differ from results in Western samples, and it is what makes the framework specific to its setting.

Implications and next steps

For managers in Vietnamese tourism companies, the framework suggests a change of emphasis. Spending on internal communication often goes into corporate channels: newsletters, internal social media groups, all-staff meetings. If P6 holds, a larger return may come from training supervisors to explain decisions, give regular feedback and let employees raise problems without losing face. This costs little compared with many engagement programmes, and it fits the way employees in a hierarchical workplace already expect to receive information.

There is also an economic point. Discussions of tourism competitiveness tend to focus on infrastructure, visa policy and destination marketing. The engagement of the people who deliver the service gets less attention, yet it depends in part on ordinary social practices inside firms, such as how a supervisor briefs a shift. Seeing internal communication as part of how a service economy creates value is one way to connect the cultural side of work with economic results.

The paper has clear limits. The propositions are not tested here. The argument about power distance rests on national cultural scores and on evidence from schools, and individual Vietnamese employees will differ from the national pattern. The framework also leaves out routes that other studies have found important, above all employer attractiveness, which was the stronger mediator in the Croatian data [15]. The next step is a survey of employees in Vietnamese tourism companies that measures organisational and supervisor communication, internal communication satisfaction, perceived organisational support [3] and engagement [13], and uses structural equation modelling to compare the strength of the two communication paths.

References

1. Blau P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
2. Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602
3. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500
4. Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. L., Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565–573. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565
5. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
6. Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287
7. Karanges E., Beatson A., Johnston K., Lings I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. Journal of Business Market Management, 7(2), 329–353.
8. Karanges E., Johnston K., Beatson A., Lings I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. Public Relations Review, 41(1), 129–131. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003
9. Nguyen H. M., Nam B. V. H., Truc T. T. T., Ngan N. V. T. (2025). Predictors of employees' organizational commitment: The moderating effect of supervisor accessibility in Ho Chi Minh City's travel agencies. SAGE Open, 15. https://doi.org/10.1177/21582440251340761
10. Rhoades L., Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
11. Ruck K., Welch M., Menara B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? Public Relations Review, 43(5), 904–914. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008
12. Saks A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169
13. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-

national study. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

14. Slåtten T., Mehmetoglu M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. Managing Service Quality, 21(1), 88–107. https://doi.org/10.1108/09604521111100261

15. Tkalac Verčič A., Men L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. Public Relations Review, 49(1), 102279. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279

16. Tkalac Verčič A., Pološki Vokić N. (2017). Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, 43(5), 885–893. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005

17. Truong T. D., Hallinger P., Sanga K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. Educational Management Administration & Leadership, 45(1), 77–100. https://doi.org/10.1177/1741143215607877

18. Welch M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 328–346. https://doi.org/10.1108/13563281111186968

Scientific supervision by Assoc. Prof. Dinh Thi Thuy Hang

V. Dmytriiev,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

EUROPEAN UNION TRADE POLICY INSTRUMENTS AND SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CLASSIFICATION AND ANALYSIS OF USE

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) make up 99.8% of enterprises in the business economy of the European Union (EU), but in 2024 they accounted for just 28.6% of the value of extra-EU exports of goods. The paper proposes a functional classification of EU trade policy instruments by their purpose and target group and assesses their implementation using official statistics and reports. The results indicate that universal instruments, including tariff liberalisation under 44 preferential agreements and 220 definitive trade defence measures in force at the end of 2025, form a central part of EU trade policy, while SME-oriented instruments are mainly informational. The Access2Markets portal, launched in 2020, has had over 13 million visitors, but the extent to which SMEs use instruments requiring their active participation remains insufficiently measured. Since the available aggregate data do not allow the effectiveness of the instruments for SMEs to be assessed directly, a hypothesis for further research is proposed, and the relevance of the findings for Ukraine is considered.

Keywords: EU trade policy, small and medium-sized enterprises, trade policy instruments, free trade agreements, trade defence, Access2Markets, Ukraine.

Introduction

Small and medium-sized enterprises play a central role in the EU economy: in 2025 they represented 99.8% of enterprises in the EU business economy and provided 63.7% of its employment and 51.7% of its value added (Lagüera González et al., 2026). Their position in foreign trade is much weaker. In 2024, SMEs made up 95.2% of the firms that exported goods to non-EU markets, but they accounted for only 28.6% of the value of extra-EU goods exports (Eurostat, 2026). This contrast raises the question of how the instruments of EU trade policy correspond to the needs of smaller firms.

In Melitz's (2003) model of heterogeneous firms, only firms able to cover the fixed costs of exporting enter foreign markets. Official information on EU trade policy is spread across separate reports (European Court of Auditors, 2020; European Commission, 2026a, 2026b). The aim of the paper is therefore to develop a functional classification of EU trade policy

instruments by purpose and target group and to assess their implementation on the basis of official indicators, with attention to their accessibility for SMEs.

Methods

The study draws on Eurostat data, reports by the European Commission and by the European Court of Auditors, and the Annual Report on European SMEs. The instruments were classified with the system-structural method according to their function and target group. Comparative and statistical analysis was applied to indicators of the availability, implementation and uptake of the instruments. Because these indicators are not broken down by enterprise size, they do not measure the effectiveness of the instruments for SMEs directly.

Results

In EU trade in goods Fig. 1 compares SME shares in the number of traders and in trade value. In all four trade flows, SMEs make up the overwhelming majority of traders, but their share in value does not exceed 46%; the difference is smallest for imports from other Member States and largest for exports to third countries (Eurostat, 2026). As exports to third countries face tariffs, sanitary and phytosanitary requirements and technical barriers (European Commission, 2026b), extra-EU trade is an important area for examining how EU trade policy instruments may affect SMEs.

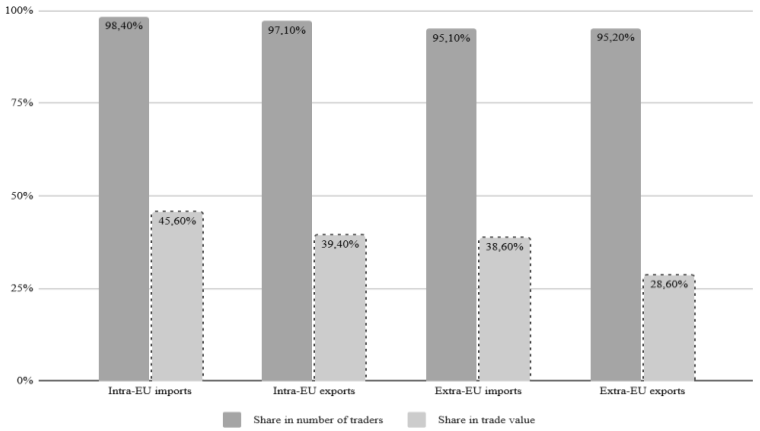


Fig. 1. Share of SMEs in the number of trading enterprises and in the value of EU trade in goods, 2024, %*

**Compiled by the author based on Eurostat (2026).*

The classification matrix in Fig. 2 combines two criteria. By function, instruments either open markets and facilitate the use of this access (liberalisation and facilitation) or protect the internal market against unfair or excessive imports. By target group, universal instruments apply to all firms regardless of size, whereas SME-oriented instruments are designed specifically to help smaller firms, even if larger firms may also use them, as in the case of Access2Markets.

Function / target group	**Universal (all firms)**	**SME-oriented**
Liberal-isation and facili-tation	**1. Liberalisation and facilitation, universal** – Tariff elimination under FTAs (44 agreements in force) – Trade facilitation (simplified customs procedures)	**2. Facilitation, SME-oriented** – SME chapters (5 agreements in force) – Access2Markets portal (over 13 million visitors)
Protection	**3. Protection, universal** – Anti-dumping and anti-subsidy duties – Safeguard measures – 220 definitive measures in force at the end of 2025	**4. Protection, SME-oriented** – SME Trade Defence Helpdesk – SME-sensitive sampling and injury analysis

Fig. 2. Classification matrix of EU trade policy instruments*

**Developed by the author based on European Commission (2026a, 2026b).*

Universal liberalisation and facilitation instruments (quadrant 1) consist mainly of tariff elimination under preferential agreements and trade facilitation measures that apply to all firms (Table 1). The Commission expects the agreements concluded in 2025 and early 2026, including those with Mercosur, Mexico, Indonesia, India and Australia, to raise the share of EU external trade under preferential agreements to 53.3% (European Commission, 2026b). The faster growth of exports to preferential partners in 2025 is compatible with a positive role of these agreements but does not prove it, as trade also depends on demand, prices and exchange rates.

SME-oriented facilitation instruments (quadrant 2) include dedicated SME chapters, which are now part of five agreements in force, and the Access2Markets information portal (European Commission, 2026b). Such tools lower the cost of obtaining information but leave the conditions of market access unchanged.

Trade defence instruments (quadrant 3) comprise anti-dumping, anti-subsidy and safeguard measures, which UNCTAD (2019) groups as contingent trade-protective measures; most new investigations concern chemicals and steel (Table 1). SMEs take part in these proceedings on the same terms as large companies (European Commission, 2024), while the

instruments are used predominantly by a few large industries (European Court of Auditors, 2020).

Quadrant 4 is the least developed. It includes a helpdesk on trade defence for SMEs and methodological adjustments such as the weighting of injury data in industries with many small producers, which was applied in the 2023 ceramic tiles case (European Commission, 2024). The European Court of Auditors (2020) nevertheless assessed the support provided to SMEs in trade defence as limited compared with the objectives of the 2018 reform.

Technical regulations and sanitary and phytosanitary measures are not placed in the protection row, since UNCTAD (2019) treats non-tariff measures as policy measures other than ordinary tariffs that may affect trade, without judging whether they are justified. Within the selected instruments, universal measures (quadrants 1 and 3) therefore dominate, while SME-oriented measures (quadrants 2 and 4) mainly facilitate access to information and procedures; this is an analytical result of the present study rather than an official classification.

Table 1 summarises the latest official indicators.

Table 1

Official indicators of the implementation of EU trade policy instruments*

Indicator	Value
Preferential trade agreements in force, end of 2025	44 agreements, 76 partners
Share of EU external trade covered by these agreements, 2025	46.3% (53.3% expected with the newly concluded agreements)
Growth of EU goods exports in 2025: to preferential / to non-FTA partners	+3.3% / +0.6%
Agreements in force with SME chapters, 2025	5
Access2Markets visitors: since 2020 / in 2025	over 13 million / nearly 3 million
External complaints to the Single Entry Point in 2025 (of them from individual businesses)	40 (18)
Definitive trade defence measures in place, end of 2025	220
New trade defence investigations in 2025 (of them in chemicals and iron and steel)	32 (21)

**Compiled by the author based on European Commission (2026a, 2026b).*

The indicators in Table 1 differ in their economic meaning: the number of agreements and measures reflects the scale of the instruments and the number of portal visitors the reach of an information tool, but none of them shows how many SMEs actually benefit. The 40 external complaints received by the Single Entry Point in 2025, 18 of them from individual businesses, do not indicate the size of the complainants (European Commission, 2026b). The

data therefore confirm the wide reach of information tools without showing to what extent SMEs use procedural instruments.

Direct evidence on SMEs is available for some individual agreements, notably from the Commission's ex-post evaluation of the EU–Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA). Econometric estimates reported in this evaluation suggest that the agreement raised the number of EU SMEs exporting to Canada by 8.5%, compared with 7.0% for large exporters (European Commission, 2025a, p. 37). The same evaluation points to practical obstacles that limit the use of preferences: freight forwarders do not request preferential treatment unless their clients explicitly ask for it, and some smaller firms wrongly assume that the agreement does not apply to them before their Member State ratifies it (European Commission, 2025a, p. 28). This illustrates that information and procedural factors, and not only tariff levels, shape the extent to which SMEs benefit from preferential access.

Discussion

In terms of the Melitz (2003) model, entering foreign markets involves fixed costs. Information and procedural requirements, such as proving the origin of goods, preparing a trade defence complaint or reporting a trade barrier, can raise these costs, and their burden is heavier for firms with limited resources. Support tools may lower some of these barriers, but their availability alone does not show that the costs have actually fallen.

The evidence has clear limits. Preference utilisation rates for EU exports are based on customs statistics of partner countries, which the Commission considers not harmonised (European Commission, 2025b), and none of the reports used breaks down the use of preferences by firm size. Since micro enterprises represent 94.5% of EU enterprises (Lagüera González et al., 2026), SME-oriented instruments should ideally be evaluated separately for micro, small and medium-sized firms.

For Ukraine, the results matter in two ways. Ukrainian micro, small and medium-sized enterprises account for 99.98% of business entities but are oriented mainly towards the domestic market (UNDP, 2024), and since 29 October 2025 revised tariff concessions under the EU–Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) have applied, together with provisions on bringing Ukrainian production standards into line with those of the EU (EEAS, 2025). Meeting EU standards and obtaining practical information on market access are therefore likely to determine how far Ukrainian SMEs can use these opportunities.

The scale of Ukraine's preferential trade with the EU shows why these conditions matter. In 2025, Ukraine's share in EU trade with preferential

partners was 2.9%, and among the sources of EU preferential agri-food imports it ranked second only to the United Kingdom, with a value of EUR 11 billion (European Commission, 2026b). As agri-food exports are subject to sanitary and phytosanitary requirements, this suggests that for Ukrainian SMEs in this sector compliance with such requirements may be no less important than access to tariff preferences.

These findings are compatible with the hypothesis that the fixed costs of using trade policy instruments, linked to information, proof of origin and procedures, restrict SME participation in extra-EU trade. The available aggregate data, however, cannot test this hypothesis directly or show whether practical support would be more effective than further tariff cuts; this requires firm-level data on the use of preferences and support instruments.

Conclusions

The study shows that SMEs dominate EU trade in goods by the number of traders but not by value, with the largest gap in exports to third countries.

The proposed classification indicates that universal instruments prevail in EU trade policy, whereas SME-oriented instruments mostly support access to information and procedures. Information tools reach a broad audience, but the use by SMEs of instruments that require their active participation is not adequately measured.

In practical terms, EU policy could place more emphasis on direct support in applying the instruments and on collecting data on preference use by firm size, which would also allow the hypothesis to be tested. For Ukraine, such a combination of information and support can serve as a reference for export promotion policy.

References

1. EEAS (2025). Upgraded EU-Ukraine trade agreement enters into force. European External Action Service. Available at: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/upgraded-eu-ukraine-trade-agreement-enters-force_en (Accessed: 13 October 2026).

2. European Commission (2024). 42nd Annual Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the EU's Anti-Dumping, Anti-Subsidy and Safeguard activities and the Use of Trade Defence Instruments by Third Countries targeting the EU in 2023. COM(2024) 413 final. Brussels. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52024DC0413 (Accessed: 30 September 2026).

3. European Commission (2025a). Commission Staff Working Document. Evaluation of the impact of the Comprehensive Economic and Trade Agreement between the EU and its Member States and Canada. SWD(2025) 363 final. Brussels. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-

content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52025SC0363 (Accessed: 14 October 2026).

4. European Commission (2025b). Individual information sheets on implementation of EU Trade Agreements. Commission Staff Working Document SWD(2025) 940 final. Brussels. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52025SC0940 (Accessed: 2 October 2026).

5. European Commission (2026a). Commission Staff Working Document accompanying the 44th Annual Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the EU's Anti-Dumping, Anti-Subsidy and Safeguard activities and the Use of Trade Defence Instruments by Third Countries targeting the EU in 2025. SWD(2026) 277 final. Brussels. Available at: https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVIII/EU/92244/imfname_11672994.pdf (Accessed: 2 October 2026).

6. European Commission (2026b). Report from the Commission on the Implementation and Enforcement of EU Trade and Economic Security Policy. COM(2026) 506 final. Brussels. Available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/implementing-and-enforcing-eu-trade-agreements_en (Accessed: 14 October 2026).

7. European Court of Auditors (2020). Special Report 17/2020: Trade defence instruments: system for protecting EU businesses from dumped and subsidised imports functions well. Luxembourg: European Court of Auditors. Available at: https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/trade-defence-instruments-17-2020/en/ (Accessed: 2 October 2026).

8. Eurostat (2026). International trade in goods by enterprise characteristics. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/65102.pdf (Accessed: 30 September 2026).

9. Lagüera González, J., Katsinis, A., Di Bella, L., Schulze Brock, P., Odenthal, L., Secades Casino, B., Perez, C., Lozar, B. and Velayos Lopez, J. (2026). Annual Report on European SMEs 2025/2026: SME performance review. JRC147223. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://doi.org/10.2760/7582667 (Accessed: 30 September 2026).

10. Melitz, M. J. (2003). 'The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity', Econometrica, 71(6), pp. 1695–1725. Available at: https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467 (Accessed: 30 September 2026).

11. UNCTAD (2019). International Classification of Non-Tariff Measures: 2019 version. UNCTAD/DITC/TAB/2019/5. Geneva: United

Nations. Available at: https://unctad.org/publication/international-classification-non-tariff-measures-2019-version (Accessed: 2 October 2026).

12. UNDP (2024). Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine: Key Findings. United Nations Development Programme. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf (Accessed: 8 October 2026).

Scientific supervision by A. Mahdich, PhD in Economics, Professor

S. Drakul,
Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad (Serbia)

AI-ENABLED PROJECT RISK MANAGEMENT AND DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY: A PRISMA-BASED SYSTEMATIC REVIEW

Abstract

Artificial intelligence (AI) is increasingly transforming project management by enhancing the ability of project teams to identify risks, process complex information, predict potential disruptions, and support managerial decision-making. This study examines the role of AI in project risk management and decision-making under conditions of uncertainty through a systematic literature review based on the PRISMA 2020 framework. The analysis focuses on Scopus-indexed journal articles and reviews published in English between 2022 and 2026 in the fields of Business, Management and Accounting and Decision Sciences. The initial search identified 53 records, which were screened according to predefined inclusion and exclusion criteria. The findings indicate four dominant areas of AI application: risk identification and classification, risk assessment and prediction, decision support, and human–AI collaboration. Machine learning, natural language processing, neuro-fuzzy systems, knowledge graphs, and large language models are among the most frequently applied approaches. The evidence suggests that AI contributes to a shift from reactive toward predictive and proactive risk management. However, human expertise remains essential for contextual interpretation, practical judgement, ethical responsibility, and validation of AI-generated recommendations. The study concludes that hybrid human–AI decision-making offers the strongest potential for managing complex projects under uncertainty.

Keywords: artificial intelligence, project management, project risk management, decision support, risk assessment, PRISMA.

1. Introduction

Artificial intelligence (AI) is increasingly reshaping project management by extending the ability of project teams to process large volumes of data, identify patterns, predict potential disruptions, and support complex managerial decisions. This transformation is particularly relevant to project risk management, where uncertainty, interdependencies, limited information, and rapidly changing project environments frequently constrain traditional approaches to risk identification and assessment. Recent research indicates that AI-based methods are increasingly applied to risk analysis,

forecasting, optimization, and decision-support processes across different project contexts (Nenni et al., 2025). Their systematic review further shows that risk assessment and risk management represent some of the most prominent areas in which AI is being integrated into project management.

The growing importance of AI is also reflected in the emergence of machine learning, natural language processing, explainable AI, knowledge graphs, and large language models as decision-support technologies. For example, AI-driven decision-support systems have demonstrated the potential to improve risk prediction and resource allocation in Agile project environments (Almalki, 2025), while knowledge graph and GPT-based systems have been applied to automate risk identification and support timely project decisions (Isah & Kim, 2025). These developments indicate a gradual shift from predominantly reactive risk management toward more predictive and proactive approaches.

However, AI-supported project management also introduces important limitations. Empirical evidence suggests that AI can generate comprehensive risk assessments but may lack contextual depth, practicality, and project-specific judgement. Comparisons between GPT-4 and human risk experts show that AI may outperform human participants in the breadth of risk identification while human expertise remains essential for interpreting context and developing practically applicable responses (Nyqvist et al., 2024). Similar findings emphasize the value of combining AI-generated analysis with human refinement rather than replacing managerial judgement altogether (Martin et al., 2025).

Although previous systematic reviews have examined AI in project management broadly, recent literature remains fragmented across project sectors, AI techniques, and individual risk-management activities. Moreover, contemporary projects increasingly operate under uncertainty, changing institutional conditions, policy constraints, and complex stakeholder environments, strengthening the need for reliable and explainable decision-support mechanisms. Accordingly, this study systematically reviews recent Scopus-indexed research on AI-enabled project risk management and decision-making using the PRISMA methodology. The study addresses the following research questions:

RQ1: How is artificial intelligence applied to project risk management and decision-making?

RQ2: Which AI technologies and methods are predominantly used for risk identification, assessment, prediction, and decision support?

RQ3: What benefits, limitations, and managerial implications characterize AI-enabled project risk management under conditions of uncertainty?

2. Methodology

This study employed a systematic literature review based on the PRISMA 2020 framework to identify, screen, and synthesize recent research on artificial intelligence in project risk management and decision-making. The use of PRISMA was selected to ensure a transparent and reproducible study-selection process. Similar systematic reviews in the project-management field have applied PRISMA to structure the identification, eligibility, and selection of relevant AI-related studies (Bento et al., 2022; Khalil et al., 2025).. More recent research has also combined PRISMA 2020 with qualitative thematic synthesis to examine AI applications across project-management contexts.

2.1. Search Strategy and Eligibility Criteria

The literature search was conducted in Scopus on 14 September 2026. Scopus was selected because the study aims to provide a focused synthesis of peer-reviewed research indexed in a major multidisciplinary bibliographic database. The following search query was applied to article titles, abstracts, and keywords:

```
TITLE-ABS-KEY(
   "artificial intelligence"
   AND
   "project management"
   AND
   ("project risk" OR "risk assessment"
   OR "risk prediction" OR "decision support")
)
AND PUBYEAR > 2021
AND PUBYEAR < 2027
AND (LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO(DOCTYPE,"re"))
AND LIMIT-TO(LANGUAGE,"English")
AND (
   LIMIT-TO(SUBJAREA,"BUSI")
   OR LIMIT-TO(SUBJAREA,"DECI")
)
```

The search was restricted to 2022–2026, English-language journal articles and reviews, and the Scopus subject areas *Business, Management and Accounting* and *Decision Sciences*. The search produced 53 records.

Studies were considered eligible when they: (1) explicitly addressed artificial intelligence or an AI-based method within project management; (2) examined project risk identification, risk assessment, risk prediction, mitigation, or decision support; and (3) provided findings relevant to managerial decision-making. Studies were excluded when AI was mentioned

only marginally, the project-management context was absent, or the study focused on a purely technical application without a substantive connection to project risk management or managerial decision-making.

2.2. Study Selection and Data Synthesis

The 53 identified records were screened first by title and abstract against the predefined eligibility criteria. Potentially relevant studies were subsequently considered for full-text assessment. The final inclusion decision was based on the substantive relevance of each study to the research questions rather than solely on the presence of search terms.

For each included study, information was extracted on the project context, AI technique, risk-management function, decision-support application, principal findings, and reported limitations. The studies were then qualitatively synthesized into recurring themes concerning AI-enabled risk identification and assessment, predictive risk management, decision support, and human–AI collaboration. The study selection process is illustrated in Fig. 1.

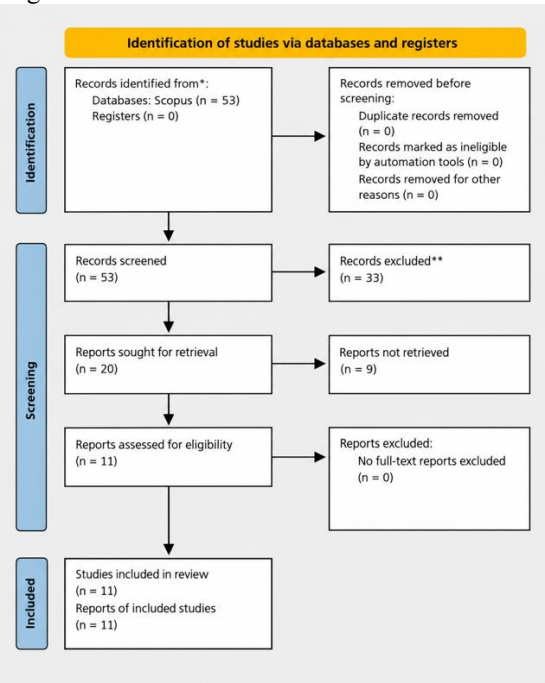


Figure 1. PRISMA 2020 flow diagram of the study selection process

3. Results

The available evidence indicates a clear shift in project risk management from predominantly experience-based and reactive approaches toward data-driven, predictive, and AI-assisted decision-making. The 11 full-text studies included in the review span construction, infrastructure, Agile software projects, IS/IT project portfolios, public-private partnerships, and complex urban projects. Most of the recent studies were published in 2024–2026, reflecting the rapidly growing interest in artificial intelligence and, particularly, generative AI in project-management research.

Four dominant application areas emerged from the qualitative synthesis. First, AI-supported risk identification and classification enables project teams to process large volumes of structured and unstructured information more rapidly. Ferhati et al. (2025), for example, compare multiple machine-learning classifiers for project-risk categorization and demonstrate the usefulness of SVM, XGBoost, logistic regression and NLP-based approaches for predictive quality-risk management. Similarly, the knowledge graph and GPT-based system developed by Isah and Kim (2025) achieved a precision of 97%, recall of 94%, and F1-score of 95% in tunnel-project risk identification, illustrating the potential of AI for early and proactive risk detection.

Second, AI is increasingly used for risk prediction and decision support. In Agile software project management, an AI-driven decision-support framework achieved 94% risk-identification accuracy while improving workload management and sprint completion performance (Almalki, 2025). In IS/IT project portfolio management, the ANFIS-based model demonstrated how neuro-fuzzy techniques can support strategic risk prediction and enable PMOs to initiate contingency actions while maintaining portfolio alignment (Zaidouni et al., 2024). Data-driven approaches are also increasingly applied to PPP projects, although limitations related to data quality, model generalizability, transparency, and explainability remain important(Khalilnezhady et al., 2025).

Third, the recent literature reveals a growing role for large language models and generative AI. ChatGPT and other LLM-based tools can support risk identification, scenario analysis and complex decision processes. However, their performance is not uniformly superior to human expertise. Nyqvist et al. (2024) found that GPT-4 produced more comprehensive risk-management plans than human experts, while human participants performed better in terms of practicality and project-specific contextualization. Martin et al. (2025) similarly emphasize a collaborative model in which AI accelerates risk analysis while human experts refine context, mitigation strategies, and ethical considerations.

Finally, systematic reviews confirm that risk assessment, forecasting and decision support are among the most developed AI applications in project management, while substantial gaps remain in empirical validation, data governance, transparency and workforce adaptation. Overall, the evidence suggests that AI is most valuable not as a replacement for project managers, but as an augmentation mechanism that combines computational capabilities with human contextual judgement. Main thematic findings will be shown in Table 1.

Table 1

Main thematic findings*

Theme	Main AI approaches	Project-management contribution
Risk identification	LLMs, NLP, knowledge graphs	Earlier and more comprehensive identification of risks
Risk assessment/prediction	ML, ANFIS, XGBoost, SVM	Predictive and proactive risk management
Decision support	Predictive analytics, DSS, LLM frameworks	Faster, data-driven managerial decisions
Human–AI collaboration	ChatGPT/GPT-4, hybrid decision models	AI provides analytical breadth; humans provide context and judgement

**Source: Author's compilation.*

4. Discussion

The findings indicate that artificial intelligence is becoming an increasingly important component of project risk management, particularly in activities that depend on large-scale data processing, pattern recognition, forecasting, and rapid decision support. Across the reviewed studies, AI contributes most clearly to risk identification, risk assessment, prediction, and decision support, suggesting a gradual transition from reactive approaches toward more proactive and predictive project management. This is consistent with previous systematic evidence showing that risk assessment and risk management are among the most prominent areas of AI application in project management.

With respect to RQ1, AI is applied through several complementary mechanisms. Machine-learning models classify and predict project risks, neuro-fuzzy systems support portfolio-level risk evaluation, while generative AI and large language models assist with risk identification, scenario analysis, and managerial decision support. The diversity of applications demonstrates that AI is not a single project-management tool, but rather a family of analytical and decision-support approaches that can be integrated at different stages of the project lifecycle. In complex project environments, LLM-based systems may also support multi-stage decisions under uncertainty and policy constraints.

Regarding RQ2, the reviewed literature highlights machine learning, natural language processing, support vector machines, XGBoost, neuro-fuzzy systems, knowledge graphs, and LLMs as the most relevant technological approaches. Their principal advantage lies in the ability to transform historical and real-time project information into actionable risk insights. For instance, AI-based systems have demonstrated high predictive performance in Agile software projects and tunnel-risk identification, while ANFIS-based approaches have supported strategic portfolio-risk monitoring.

However, RQ3 reveals a central managerial tension. Higher analytical capability does not eliminate the need for human judgement. GPT-4 may produce broader and more comprehensive risk-management outputs, but human experts continue to outperform AI in contextual interpretation, practicality, and project-specific reasoning. This supports a human–AI collaboration model, in which AI provides computational speed, pattern recognition, and analytical breadth, while project managers retain responsibility for interpretation, validation, ethical considerations, and final decisions. Martin et al. similarly emphasize that the strongest outcomes arise when AI-generated risk analysis is refined by human expertise.

Although the reviewed studies do not explicitly focus on geopolitical shocks, their emphasis on uncertainty, changing external conditions, policy constraints, stakeholder complexity, and adaptive decision-making makes their findings particularly relevant to projects operating in new geostrategic realities. In such environments, project managers face faster-changing assumptions and greater exposure to political, institutional, supply-chain, and resource-related risks. AI can therefore strengthen organizational adaptability by improving early risk detection and accelerating the evaluation of alternative responses. Nevertheless, data quality, transparency, explainability, and overreliance on algorithmic outputs remain important limitations, especially when managerial decisions have strategic consequences.

Overall, the evidence suggests that the future of AI-enabled project risk management is likely to be based not on automation alone, but on hybrid decision-making, combining AI capabilities with professional judgement and project-specific knowledge.

5. Conclusion

This study demonstrates that artificial intelligence is increasingly transforming project risk management and managerial decision-making by enabling faster risk identification, improved prediction, and more data-driven responses to uncertainty. The reviewed literature shows that machine learning, natural language processing, neuro-fuzzy systems, knowledge

graphs, and large language models can strengthen project managers' ability to identify emerging risks, evaluate alternatives, and support proactive decision-making across different project contexts.

At the same time, the findings indicate that AI should not be viewed as a substitute for project managers. Human expertise remains essential for contextual interpretation, practical judgement, ethical responsibility, and the validation of AI-generated recommendations. Studies comparing AI with human experts particularly support a collaborative model in which AI augments, rather than replaces, managerial decision-making.

These capabilities are especially relevant in project environments characterized by uncertainty, changing institutional conditions, stakeholder complexity, and external disruptions. Accordingly, AI-enabled risk management can contribute to more adaptive and resilient project management, provided that organizations address persistent challenges related to data quality, transparency, explainability, and excessive dependence on algorithmic outputs.

The study is limited by its focus on English-language Scopus-indexed journal articles published between 2022 and 2026 and by the relatively narrow thematic scope of project risk and decision support. Future research should therefore examine AI applications across a wider range of project environments and further investigate how human–AI collaboration can improve decision quality under conditions of high uncertainty.

References

1. Almalki, S. S. (2025). AI-driven decision support systems in Agile software project management: Enhancing risk mitigation and resource allocation. *Systems, 13*(3), 208. https://doi.org/10.3390/systems13030208
2. Bento, S., Pereira, L., Gonçalves, R., Dias, Á., & da Costa, R. L. (2022). Artificial intelligence in project management: Systematic literature review. *International Journal of Technology Intelligence and Planning, 13*(2), 143–163. https://doi.org/10.1504/IJTIP.2022.126841
3. Ferhati, K., Burlea-Schiopoiu, A., & Nascu, A.-G. (2025). A text-based project risk classification system using multi-model AI: Comparing SVM, logistic regression, random forests, Naive Bayes, and XGBoost. *Systems, 13*(12), 1078. https://doi.org/10.3390/systems13121078
4. Isah, M. A., & Kim, B.-S. (2025). Question-answering system powered by knowledge graph and generative pretrained transformer to support risk identification in tunnel projects. *Journal of Construction Engineering and Management, 151*(1), 04024193. https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-15230

5. Khalil, M., Bravo, A., Vieira, D., & Carvalho, M. M. de. (2025). Mapping the AI landscape in project management context: A systematic literature review. *Systems, 13*(10), 913. https://doi.org/10.3390/systems13100913

6. Khalilnezhady, F., Teo, P., Trigunarsyah, B., & Naderpajouh, N. (2025). Data-driven methods in risk assessment of public-private partnership projects. *Engineering, Construction and Architectural Management, 32*(13), 406–425. https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2024-0866

7. Martin, H., James, J., & Chadee, A. (2025). Exploring large language model AI tools in construction project risk assessment: ChatGPT limitations in risk identification, mitigation strategies, and user experience. *Journal of Construction Engineering and Management, 151*(9), 04025119. https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-16658

8. Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management Review Quarterly, 75*, 1669–1716. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z

9. Nyqvist, R., Peltokorpi, A., & Seppänen, O. (2024). Can ChatGPT exceed humans in construction project risk management? *Engineering, Construction and Architectural Management, 31*(13), 223–243. https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2023-0819

10. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

11. Zaidouni, A., Janati Idrissi, M. A., & Bellabdaoui, A. (2024). A Sugeno ANFIS model based on fuzzy factor analysis for IS/IT project portfolio risk prediction. *Journal of Information and Communication Technology, 23*(2), 139–176. https://doi.org/10.32890/jict2024.23.2.1

12. Zang, C., Xie, Y., Luo, X., & Chen, B. (2026). Large language model–enabled decision support for complex project management: A case study of intelligent urban traffic planning. *Journal of Organizational and End User Computing, 38*(1). https://doi.org/10.4018/JOEUC.409892

Scientific supervision by Zoran Mastilo,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor

D. Gonet,
State University of Applied Sciences in Krosno (Poland)

THE IMPACT AND FUTURE OF GLOBALIZATION FROM AN ECONOMIC PERSPECTIVE

Abstract

The aim of this article is to analyze the impact of economic globalization on the state of the global economy, with a particular emphasis on its importance for economic growth, reducing extreme poverty and shaping interdependence between national economies. An additional goal is to assess changes in the dynamics of the growth of global economic integration. To examine the state of globalization and its impact on various economic factors, data from the World Bank on extreme poverty prevalence and foreign trade, data from the International Monetary Fund on changes on income and GDP, as well as the globalization index developed by the KOF Economic Institute were used. This research shows that globalization has helped to significantly reduce severe poverty globally, especially in developing countries. However, globalization has led to an intensification of financial crises that remained more localized before the era of hyperglobalization. The fact of uneven enrichment of the global society because of globalization has been pointed out, recalling Milanovic's "Elephant Curve" concept, proving that the greatest beneficiaries of globalization were the bottom 50% and top 1% richest people in the world. We are currently witnessing the era of slowbalization, which means a slowdown in the growth of globalization that began after the 2008 Financial Crisis.

Keywords: globalization, hyperglobalization, slowbalization, impact of globalization, future of globalization

Introduction

Globalization is too complex of a process to be defined within one universal context that would cover every aspect of it. From „recolonization" (Neera, 2001) to „interdependence" (Keohane, 2002), globalization is described in completely different terms, which depends on many demographic factors. The number of definitions of this term proves in itself how much influence the concept of globalization has had on the world economy and the international community. Despite the diverse implications of globalization, there are common, recurring keywords that show how it may be interpreted: "interdependence", "transnational", "interconnectedness", and "integration" (Al-Rodhan & Stoudmann, 2006). This article will rely on the definition proposed by Dr. Nayer R.F. Al-Rodhan and Amb. Gérard

Stoudmann: „Globalization is a process that encompasses the causes, course, and consequences of transnational and transcultural integration of human and non-human activities."

The form and scope of globalization have also not been uniform throughout the years. From the early 1990s to around 2011, the era of "hyperglobalization" has lasted (Subramanian, Kessler & Properzi, 2023) This era was characterized by a sharp increase in the trade-to-GDP ratio, which rose from 38% in 1990 to 60% in 2008. After the crisis, the ratio reached 60% or more only in 2022 and 2025 (World Bank, 2025). The KOF Globalization Index, as measured by the Swiss Economic Institute, changed from 42.41 in 1989 to 56.86 in 2008, an increase of 34%, compared to an increase of 57.07 in 2009 to 60.65 in 2023, an increase of 6.27%. The growth rate of this indicator has slowed since the 2008 financial crisis, starting the end of the era of hyper-globalization (KOF Swiss Economic Institute, 2023).

Purpose and Methods of research

The aim of the article is to analyze the impact of economic globalization on the development of the world economy, with particular emphasis on its importance for economic growth, reducing extreme poverty and shaping interdependence between national economies. An additional goal is to assess changes in the dynamics of globalization processes and to identify factors influencing the future of economic globalization in the conditions of increasing protectionist tendencies. The article formulates the following research question: How has economic globalization influenced the development of the world economy and what factors may determine the directions of its further development?

In order to implement the adopted assumptions, the method of analyzing the literature on the subject and comparative analysis of statistical data was used. Data from international statistical databases were used, in particular the World Bank, the International Monetary Fund (IMF) and the KOF Swiss Economic Institute.

Selected economic indicators were analyzed, including the share of international trade in world GDP, economic growth dynamics, the level of extreme poverty and the KOF globalization index. Changes taking place in the global economy following the global financial crisis of 2008–2009 and the COVID-19 pandemic were also taken into account.

The time scope of the analysis covers primarily the years 1990–2025, with data from periods resulting from their availability being used for individual indicators.

The analysis is descriptive and comparative in nature and allows for the identification of main trends, correlations and ties accompanying the

processes of economic globalization, however, it does not constitute a basis for clearly determining the cause and effective patterns seen between the studied phenomena.

Globalization as the root of economic growth.

As mentioned before, trade is one of the main driving forces of globalization. As evidenced by the research of Jeffrey A. Frankel and David H. Romel in the article "Does Trade Cause Growth?", international trade has a significant and positive impact on people's income and economic growth. According to the study, it was estimated that an increase in the trade-to-GDP ratio by one percentage point increased income per person by 1.97% (based on a sample of 150 countries) (Frankel & Romer, 2017).

Although Romel's article was published in the middle of an era of hyper-globalization, its findings are reflected in reality. During this era, extreme poverty, defined by the World Bank as a state in which a person earns $3 a day or less and therefore cannot financially cover necessities needed to survive (World Bank, 2025), has fallen from 43.41% in 1990 to 24.14% in 2008, a decline of approximately 45%. Over this period, extreme poverty fell by 1.07 percentage points per year, compared with an average of 0.86 percentage points in 2009-2024 (World Bank, 2026).

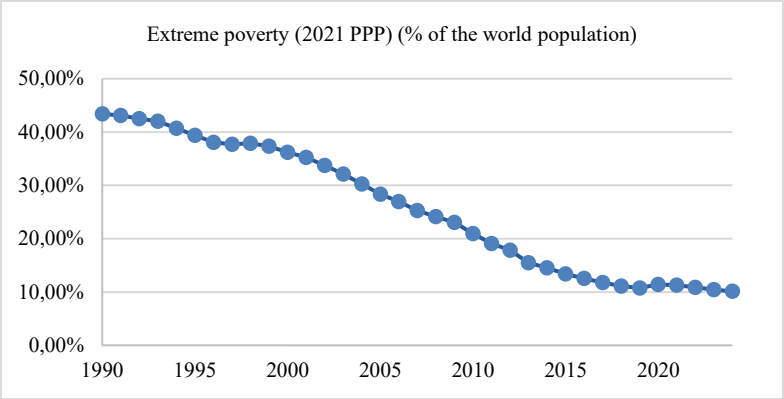


Figure 1. Global extreme poverty rate, share of population below the global poverty line of $3*

**Source: World Bank (2026), Poverty and Inequality Platform (version 20260922_2021_01_02_PROD) [data set]. pip.worldbank.org. Accessed: 2026-10-22*

Although globalization has helped reduce extreme poverty, the enrichment of some groups has been uneven. The concept of "The Elephant Curve", developed by Branko Milanovic and Christoph Lakner in 2013, showed that the biggest winners of globalization were the bottom 50% and

the top 1% of the global income share. The average income of the richest 1% increased by 64.8% between 1988 and 2008. However, the greatest increase was achieved by people located in the P40-50 and P50-60 percentiles, 70.6 and 71.7%, respectively (Lakner & Milanovic, 2013). The "bottom 50%" consisted mainly of developing countries, and the average national income growth of China and India was 178% and 91%, respectively (World Inequality Lab., 2026).

China is the clearest example of the impact of globalization on wealth generation. Before 1978, China was economically isolated from the rest of the world. The vast majority of the population lived in rural areas in poverty, cut off from global markets. After China joined the World Trade Organization in 2001, foreign direct investment (FDI) increased rapidly, starting from $47 billion in 2001 and rising to $171.53 billion in 2008 (World Bank, 2026).

The Cost of Interdependence

One of the most important economic events of the 21st century so far was the 2008 Financial Crisis. Before 2008, regional recessions were usually local in nature, but, among others, The bursting of the speculative bubble on the American real estate market became a global trade shock. While world GDP fell by about 0.3%, world trade collapsed by about 10%, one of the steepest declines in the history of world trade (International Monetary Fund, 2026).. The scale of this phenomenon is further deepened by the synchronicity of the decline in trade. Most countries recorded a decline in both imports and exports, especially in the second half of 2008 and the first half of 2009 (Martins & Araújo, 2009).

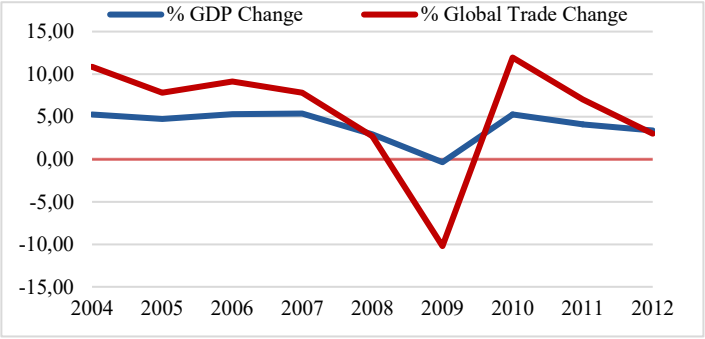


Figure 2. Year-on-year percentage change in GDP and trade volume, 2004–2012*

**Source: own work based on data from the International Monetary Fund, World Economic Outlook (WEO), https://data.imf.org/en/datasets/IMF.RES:WEO. Accessed: 20 October 2026.*

Another significant collapse of GDP and international trade indicators was caused by the COVID-19 pandemic. In 2020, global GDP decreased by approximately 2.71%, while global trade in goods and services decreased by 8.36%. Unlike the 2008 crisis, the difference between the decline in GDP and the decline in international trade was lower (5.65 pp. compared to 9.96 pp.)

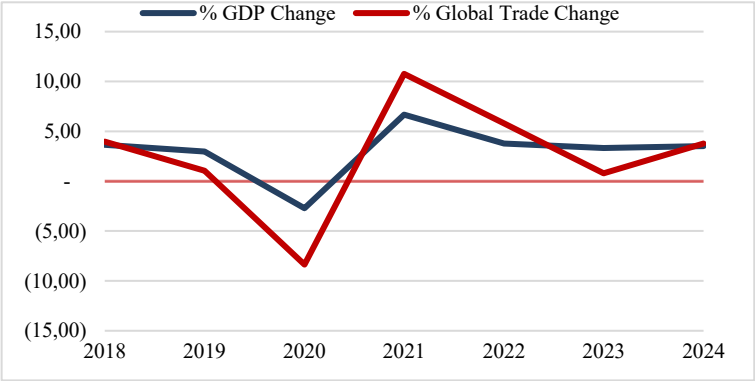


Figure 3. Year-on-year percentage change in GDP and trade volume in the period preceding and following the COVID-19 pandemic*

**Source: own work based on data from the International Monetary Fund, World Economic Outlook (WEO) https://data.imf.org/en/datasets/IMF.RES:WEO. Accessed: 20 October 2026.*

One of the biggest differences in the crises of 2008 and 2020 is the much greater interdependence due to Global Value Chains (GVCs) in 2020.

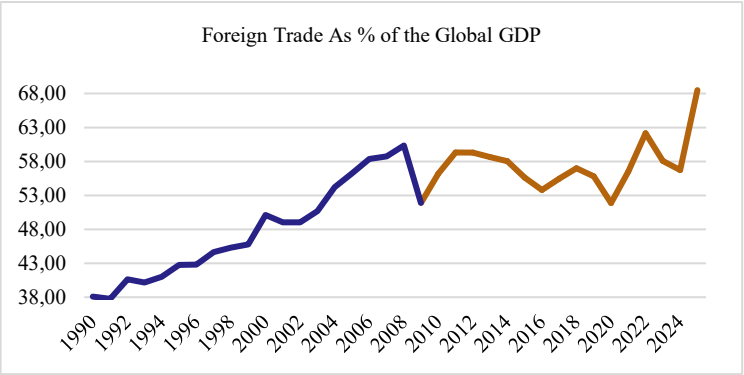


Figure 4: Foreign trade as a percentage of global GDP, with the periods 1990–2008 and 2009–2025 highlighted*

*** Source: own work based on World Bank Open Data (2026). Accessed: October 20, 2026. https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS?end=2025&start=1990*

The COVID-19 pandemic has exposed vulnerabilities in Global Value Chains as the free flow of goods, services and people has been hampered around the world, leading to major disruptions in international trade (Strange, 2021). Unlike the 2008 crisis, the pandemic crisis contained more external factors that directly affected the financial system. The COVID-19 pandemic has shown that the deeply integrated Global Value Chains typical of the globalization era are vulnerable to local physical disruptions, but also capable of rapidly scaling up their operations to respond to increased consumer demand, as demonstrated by the high percentage growth of global trade in 2021.

The Future of Globalization

The decline in the dynamics of globalization and world economic integration has been referred to as "slowbalization". This term was popularized by The Economist with the issue of "Slowbalisation: The Future of Global Commerce", published in January 2019.

As mentioned in the introduction, indicators measuring globalization, such as the trade to GDP ratio and the globalization index published by KOF, began to grow at a much slower pace.

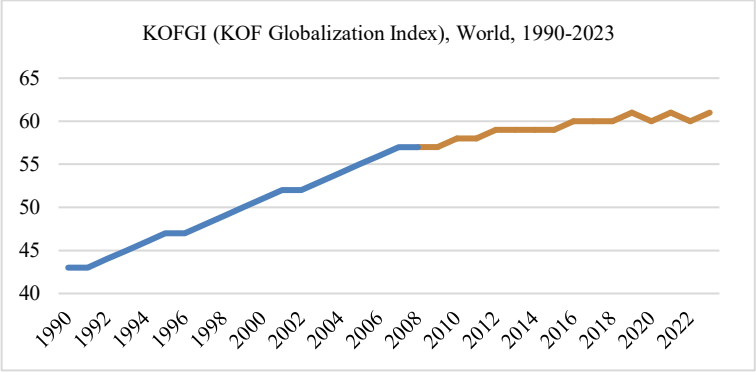


Figure 5: KOF Globalisation Index for the entire world, 1990–2023. The periods 1990–2008 and 2009–2023 are highlighted*

**Source: own work based on the KOF Swiss Economic Institute (2023). Accessed: 20 October 2026. https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.htmlhttps://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html*

The data presented in Figures 1-5 are not the only evidence of the slowbalization phenomenon. Over the last seven years, a wave of protectionism has swept the world, caused by factors such as the COVID-19

pandemic, the Russo-Ukrainian War and the intensification of conflicts in the Middle East.

Conclusions

The era of globalization has significantly transformed the world, becoming one of the main reasons for reducing extreme poverty and increasing wealth in the countries where this process has developed most effectively, but at the same time making the world economy more susceptible to synchronized global disruptions. The biggest winners of the hyper-globalization phase were definitely developing countries such as India and China, where opening up to the global market brought results such as, among others: the development of a more prosperous society, an increase in direct investment from foreign markets.

The current era of slowbalization, which began after the 2008 Economic Crisis, is a necessary correction and stabilization of the exchange rate after a significant and rapid increase in foreign trade and the interdependence of economies on each other. The future of economic globalization is one of a compromise: countries are more willing to accept slower economic growth and higher local costs to protect themselves against the vulnerabilities that have exposed the effects of an overly interdependent world.

References

1. Al-Rodhan, N. R., & Stoudmann, G. (2006). Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition. *Program on the geopolitical implications of globalization and transnational security*, 1-21.

2. Dabrowski, M. (2024). The Risk of Protectionism: What Can Be Lost? *Journal of Risk and Financial Management*.

3. Frankel, J. A., & Romer, D. (2017). Does trade cause growth? *Global trade*, 255-276.

4. Global Trade Alert. (2026). *Activity Tracker: New policies per year*. Retrieved from Global Trade Alert: https://globaltradealert.org/

5. International Monetary Fund. (2026). *World Economic Outlook (WEO) Database*. Retrieved from IMF Data: https://data.imf.org/en/datasets/IMF.RES:WEO

6. Keohane, R. O. (2002). *Power and Governance in a Partially Globalized World.* London: Rourtledge.

7. KOF Swiss Economic Institute. (2023). *KOF Globalisation Index*. Retrieved from KOF Swiss Economic Institute: https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html

8. Lakner, C., & Milanovic, B. (2013). Global Income Distribution: From the Fall of the Berlin Wall to the Great Recession. *The World Bank Economic Review*, 25.

9. Martins, J. O., & Araújo, S. (2009). The Great Synchronisation: tracking the trade collapse with high-frequency data. In C. f. Research, *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects* (pp. 101-107). Londyn.

10. Neera, J. (2001). *Globalisation or Recolonisation.* Pune: Elgar.

11. Strange, R. (2021). The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains. *Journal of Industrial and Business Economics*, 456-460.

12. Subramanian, A., Kessler, M., & Properzi, E. (2023). *Trade hyperglobalization is dead. Long live…?* Peterson Institute for International Economics.

13. World Bank. (2025). *Trade (% of GDP)*. Retrieved from World Bank Open Data: https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS

14. World Bank. (2025, 06 5). *June 2025 Update to global poverty lines*. Retrieved from World Bank: https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2025/06/05/june-2025-update-to-global-poverty-lines

15. World Bank. (2026). *Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$) - China*. Retrieved from World Bank Open Data: https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=CN

16. World Bank. (2026). *Poverty Calculator*. Retrieved from Poverty and Inequality Platform: https://pip.worldbank.org/poverty-calculator

17. World Inequality Lab. (2026). *WID - World Inequality Database*. Retrieved from World Inequality Database: https://wid.world/country/china/, https://wid.world/country/india/

Scientific supervisor by dr inż. Małgorzata Górka

C. Gribincea,
PhD, Senior scientific researcher,
National Institute for Economic Research,
Academy of Economic Studies of Moldova (Moldova)

SME FINANCING AND PERFORMANCE EVALUATION IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE IN THE CONTEXT OF NEW GEOSTRATEGIC REALITIES

Abstract

The assessment of financing for small and medium-sized enterprises (SMEs) remains incomplete if the mobilization of capital is equated with improved performance. This study examines this issue in the Republic of Moldova, combining an analysis of policy documents with a descriptive processing of statistics for 2025 and data on credit guarantees from January–September 2026. Sales intensities, risk-sharing indicators, and investment-to-credit ratios are calculated, with a verification of the comparability of the classification systems used. A comparison of two SME classification systems for the same year reveals ratios of sales shares to employment shares of 0.7038 and 1.0113, indicating positioning below and above the average for enterprises, respectively. Regarding guarantee mechanisms, the difference in coverage is approximately 29.4 percentage points, while the aggregate investment-to-credit ratio is about 1.43. The results highlight the sensitivity of the assessment to the statistical classification used and the differences between guarantee structures, without identifying any effects on real productivity. The contribution consists of an applied framework that integrates comparability checks, risk-sharing analysis and a clear distinction between mobilized financing, additionality and productive outcomes. The geostrategic context informs the institutional interpretation, though it is not empirically evaluated. The conclusions support a differentiated assessment of instruments and the use of microdata to estimate impact, while cautioning against extrapolating from partial reports for 2026.

Keywords: institutional transformation, SME financing, productivity, economic resilience, geostrategic uncertainty, European integration, Republic of Moldova.

JEL classification: D02; G21; L25; O16; O43.

1. Introduction

Geostrategic shifts influence business decisions by affecting supply costs, market access, and the uncertainty surrounding the recovery of investments. For the Republic of Moldova, adapting to these conditions

coincides with its European integration process, a path marked by the opening of accession negotiations on June, 2024 [9]. In this context, the financing of SMEs should be viewed not merely as a source of liquidity, but also as a vehicle for modernization. The key question is under what conditions the capital raised supports operational improvements, rather than simply sustaining day-to-day activities.

This article aims to explore the link between financing terms and SME performance, drawing on descriptive indicators and documentation regarding public financial instruments. The analysis pursues three objectives: assessing the comparability of diagnostic assessments, examining the structure of guarantees, and defining evaluation criteria. Institutional transformation refers to changes in procedures, incentives, and the distribution of risk among the enterprise, the lender, and the guarantor.

This research correlates the monitoring of statistical classification with a comparative analysis of credit guarantees, utilizing a matrix that separates the mobilization of financing from productive outcomes. It does not propose a new theory of lending, but rather an explicit method for interpreting and evaluating data within the context of the Republic of Moldova.

The theoretical framework integrates two complementary perspectives. North [7] demonstrates how institutions shape incentives and transaction costs, while Stiglitz and Weiss [8] explain how imperfect information can lead to credit rationing. When applied to SME financing, these approaches suggest that lower interest rates do not resolve all access challenges; factors such as the quality of information, contract enforcement, and the predictability of procedures also influence financing decisions.

Distinguishing between sales and productivity is essential for interpreting the results. Real value added per employee or per hour worked provides a more accurate measure of labor productivity than sales per employee, which are influenced by price levels, intermediate consumption, and sectoral specialization. Furthermore, the relationship between financing and performance is bidirectional: while capital enables investment, high-performing firms also find it easier to secure financing. So, resilience introduces a distinct dimension of continuity and adaptation which does not always align with immediate efficiency.

2. Methods

This research utilizes annual data from the National Bureau of Statistics (NBS) for 2025 along with comparable weightings for 2024 and reporting from the Organization for Entrepreneurship Development (ODA) for the period of first nine months of 2026 [10]. The National Bank of Moldova (NBM) provides further context regarding lending [11]. Additionaly, the

analysis does not include full-year results for 2026. The analysis examines sales per employee, variations in weightings, guarantee coverage, and the ratio of supported investments to credit. These calculations do not imply the estimation of a causal relationship.

Comparability is ensured by segregating the statistical datasets. The current classification encompasses enterprises with up to 249 employees [1], and the 2024–2025 comparison utilizes weightings derived from this basis. The initial publication for 2024 [2] is used exclusively to examine sensitivity to classification criteria. ODA reporting pertains to financing and projects supported over a nine-month period, rather than annual productivity outcomes. As the source materials employ rounded figures and terms such as "approximately" or "over," the derived figures are estimates and have not been extrapolated to cover the entirety of 2026.

2.1. Indicators and calculation procedures

In the calculation formulas, V denotes sales (expressed in billions of lei), L represents the number of employees (in thousands), and N stands for the number of enterprises (in thousands). The subscripts S, M, and T correspond to SMEs, large enterprises, and the total reporting population, respectively. The indicator q is expressed in thousands of lei per employee, while a is expressed in millions of lei per enterprise.

(1) $q = 1\,000 \times V/L$; $a = V/N$.

(2) $H = sV/sL$; $R = (sV/sL)/[(1 - sV)/(1 - sL)]$.

(3) Δs (percentage points) $= 100 \times (s_{2025} - s_{2024})$; $gR = (R_{2025}/R_{2024} - 1) \times 100\%$.

(4) $A = G/C \times 100\%$; $K = C/G$.

(5) $M = I/C$; $D = I - C$.

The weights *sV* and *sL* are entered into the formulas as decimal fractions: 73.4% = 0.734 and 71.6% = 0.716. *H* compares the sales-per-employee ratio of SMEs against the overall average, while *R* compares it against the level observed in large enterprises. For ODA, *G* represents guarantees, *C* represents facilitated credits, and *I* represents supported investments (all in millions of lei). A expresses the aggregate coverage, *K* the credit-to-guarantee ratio, *M* the investment-to-credit ratio, and *D* the difference between investment and credit. Indicators derived from approximate values are reported with limited precision: coverage figures to one decimal place, and ratios to two. They describe the financing structure, not additionality or public-sector profitability. Real productivity would require $p = VAreal/L$, which is not available in the data used.

3. Results

Data for 2025 confirms the high share of SMEs within the population of reporting enterprises: they account for 99.7% of the total, with 393.0 thousand employees and sales amounting to 563.3 billion lei [1]. Their shares in employment and sales are 71.6% and 73.4%. Additionally, the results are presented in three stages: the SME profile, the structure of guarantees in 2026, and the impact of classification on comparisons.

Table 1

SME indicators for 2025 and comparable weights*

Indicator	2024, revised classification	2025
Share of total enterprises, %	99.7	99.7
Share of total employment, %	70.9	71.6
Share of total sales, %	71.7	73.4
SME employees, thousands	-	393.0
SME sales, billion lei	-	563.3
q for SMEs, thousand lei per employee	-	1 433.33
H = qS/qT	1.0113	1.0251
R = qS/qM	1.0399	1.0945

**Source: NBS and author's calculations. "-" indicates values not used. q_{2025} = 1 000 × 563.3/393.0 = 1 433.33. H_{2025} = 73.4/71.6 = 1.0251; R_{2025} = (73.4/71.6)/(26.6/28.4) = 1.0945.*

Compared to 2024, the share of SMEs in total employment increases by 0.7pp, while their share in sales rises by 1.7 pp. The *R* report indicates that sales per employee exceed the levels seen in large enterprises by approximately 3.99% in 2024 and 9.45% in 2025. This finding contradicts the oversimplified view that a smaller size inevitably leads to lower sales per employee. However, factors such as pricing, the structure of business activities, and the organization of production may account for this difference.

Table 2

Credit Guarantee Fund mechanisms, January - September 2026*

Indicator	Individual	Portfolio	Reported total
Guarantees, million lei	≈458	≈81	over 539
Loans, million lei	≈1 150	117	≈1 270
Investments, million lei	≈1 670	≈140	over 1 810
A = G/C, %	≈39.8	≈69.2	≈42.4
K = C/G	2.51	1.44	≈2.36
M = I/C	1.45	1.20	≈1.43

*Source: ODA [10]; individual guarantees: A ≈ 458/1 150 × 100 ≈ 39.8%; M ≈ 1 670/1 150 ≈ 1.45. Portfolio guarantees: A ≈ 81/117 × 100 ≈ 69.2%. The sum of loans across the two mechanisms, 1 267 million lei, is consistent with the rounded total of approximately 1 270 million lei. Using the reported figures, 539/1 270 × 100 ≈ 42.4%.

The two mechanisms feature different financing structures. The aggregate coverage of portfolio-based loans is approximately 29.4 pp higher than that of individual guarantees, whereas the investment-to-loan ratio is higher for the individual mechanism. This difference does not constitute a ranking of efficiency, as projects and risks may vary. Based on the reported figures, D ≈ 1,670 − 1,150 = 520 million lei for individual guarantees, and D ≈ 140 − 117 = 23 million lei for the portfolio. These amounts represent only the portion of the investment that is not arithmetically covered by the reported loan.

Table 3

Sensitivity of indicators to SME classification*

Indicator	2024, previous classification	2024, revised classification	2025, revised classification
Share of total employment, %	65.5	70.9	71.6
Share of total sales, %	46.1	71.7	73.4
H = qS/qT	0.7038	1.0113	1.0251
R = qS/qM	0.4505	1.0399	1.0945

*Source: NBS; For 2025: H = 73.4/71.6 = 1.0251; R = (73.4/71.6)/(26.6/28.4) = 1.0945.

For the same year, 2024, the change in the classification basis results in differences of 5.4 percentage points in employment and 25.6 percentage points in sales. As a separate reference point, the NBM reports 8,634 million lei in new loans for September 2026, of which 66.0% are for the business sector [11]. The derived figure 8,634 × 0.660 ≈ 5,698.44 million lei pertains to a broader segment than just SMEs. It cannot be aggregated with FGC financing, as the time periods, the populations covered, and the overlaps between the sources differ.

4. Discussion

The results suggest that the discussion regarding SME financing must distinguish between access to capital and its productive use. Commercial and logistical disruptions may increase liquidity needs, while shifts in energy and technology may necessitate investments. Institutional adaptation mediates between these pressures and a firm's decisions in Moldova: external change alters risks and opportunities, financing rules influence which projects are feasible, and the enterprise's own capacity determines how they are implemented. This sequence offers a framework for further research, rather than an effect that can be measured through aggregated data.

The OECD/EBRD perspective [4], which links financing to skills development and digitalization, is useful for interpreting this process. Documentation for the "373" Program for 2026 presents interest subsidies and access to guarantees as complementary mechanisms [5]. Similarly, reports from the FGC [10] highlight the use of various forms of guarantees

and the differing distribution of risk. According to the sectoral breakdown provided by the ODA, trade and agriculture account for approximately 33% and 29%, respectively; however, as the underlying basis is not specified, these figures should not be interpreted as shares of total credit. Therefore, any assessment must take into account the specific sector and the nature of the projects, rather than focusing solely on total financing amounts.

Table 4

Funding Evaluation Matrix*

Instrument and mechanism	Proposed indicator	Limitation
"373": investment cost	Additionality = (I beneficiary - I counterfactual)/I beneficiary × 100%	Requires a credible counterfactual.
Guarantees: risk sharing	Coverage = guarantee/loan × 100%	Does not measure productivity.
Portfolio guarantees: procedures	Median processing time; loans/complete applications × 100%	Applicants' characteristics must be controlled for.
Financing and assistance: capabilities	$\Delta p = (p \text{ after}/p \text{ before} - 1) \times 100\%$	A before - after comparison alone does not identify the effect.

*Source: author's elaboration [5; 6; 10]. I = investment; p = real value added/L. The indicators are proposed, not observed results. NBS data do not identify beneficiaries or the counterfactual.

The findings do not support treating Moldovan SMEs as uniformly disadvantaged. Their sales per employee exceed the large-enterprise average by 9.45% in 2025, yet alternative 2024 classifications produce opposite diagnoses. Neither establishes technological superiority or unrestricted finance. Support should therefore distinguish sector, investment needs and financing barriers rather than infer them from size alone.

Guarantee coverage of approximately 39.8% individually and 69.2% for portfolios reflects different risk allocations; investment per guaranteed leu is approximately 3.65 and 1.73. These contrasts require examining borrower profiles and project maturity, not ranking mechanisms. Higher coverage may broaden access, while higher leverage may reflect projects already financeable. Aggregate totals cannot distinguish these explanations.

For Moldova, liquidity support and modernization warrant distinct objectives. Disruptions may require working capital; productive investment also requires skills and demand. Table 4 therefore links access, additional investment and real outcomes. Instruments should address diagnosed constraints, with complementary assistance and credible beneficiary comparisons.

This analysis gives rise to three propositions for further research. P1: the link between investment financing and productivity is stronger when adequate managerial and technological capabilities are present. P2: predictable procedures and transparent risk-sharing facilitate the implementation of viable projects. P3: liquidity can safeguard business continuity without automatically leading to modernization. These propositions are not tested here; rather, they direct the evaluation toward a firm's specific bottlenecks, the complementarity of technical assistance, and the additional investments spurred by such support.

Verifying these propositions requires firm-level observations regarding financing, technology, management, and value added, alongside information on the sector, firm size, and export activity. Utilizing survey microdata [3] necessitates accounting for the appropriate weights and the target population. In the case of panel data, the complementarity mentioned in P1 could be examined using the following specification:

$$(6)\ \ln(p_it) = \alpha + \beta_1 F_it + \beta_2 C_it + \beta_3 (F_it \times C_it) + \gamma' X_it + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_it.$$

In the model, p represents the real value added per employee (for positive observations), F denotes the ratio of investment financing to assets, C stands for technological or managerial capacity, and X represents the control variables. The terms μ and τ capture firm and time effects. A positive coefficient β_3 would be consistent with P1. Furthermore, the inclusion of fixed effects would not automatically eliminate the endogeneity of financing; a causal interpretation would require an identification strategy and testable assumptions.

5. Conclusions

Financing contributes to the adaptation of SMEs insofar as access rules, risk distribution, and implementation capacity allow for viable investments. Expanding lending is important, but it cannot replace the evaluation of outcomes. Under conditions of geostrategic uncertainty, supporting continuity and increasing productivity may require complementary interventions with different objectives and evaluation criteria.

The contribution of this study lies in the articulation of three analytical findings: testing the sensitivity of the diagnostic to the classification method, comparing guarantee mechanisms using complementary indicators, and organizing evaluation criteria into an applied matrix. A comparison of the two datasets for the same year yields H-indicator values of 0.7038 and 1.0113, respectively; the comparison of guarantee mechanisms reveals a difference

in coverage of approximately 29.4 percentage points, without demonstrating superior efficiency. The 73.4% share of SME sales in 2025, along with FGC ratios of approximately 42.4% and 1.43 for the first nine months of 2026, describe distinct phenomena rather than an effect of lending on productivity.

Acknowledgments

This work was supported by Subprogram 030101 „Strengthening the resilience, competitiveness, and sustainability of the economy of the Republic of Moldova in the context of the accession process to the European Union", 2024-2027.

References

1. BNS (2026). Activitatea întreprinderilor mici și mijlocii în anul 2025. 27 iulie. https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2025-9557_62556.html
2. BNS (2025). Activitatea întreprinderilor mici și mijlocii în anul 2024. 25 iulie. https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2024-9557_61902.html
3. World Bank (2024). Moldova — World Bank Enterprise Survey 2024. MDA_2024_WBES_v01_M. Documentație. https://microdata.worldbank.org/catalog/6415/related-materials
4. OECD/BERD (2023). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html.
5. Programul „373". Descriere și condiții generale. https://373.gov.md
6. ODA. Fondul de Garantare a Creditelor: garanții individuale. https://www.oda.md/ro/garantii-individuale
7. North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511808678
8. Stiglitz, J. E., Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. The American Economic Review, 71(3), 393–410.
9. Consiliul Uniunii Europene (2024). EU opens accession negotiations with Moldova. 25 iunie. https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/25/eu-opens-accession-negotiations-with-moldova
10. ODA (2026). Garanțiile ODA au facilitat credite de circa 1,27 miliarde lei și au susținut investiții de peste 1,81 miliarde lei în primele nouă luni ale anului 2026. 12 octombrie. https://oda.md/ro/?view=article&id=10418:garantiile-oda-au-facilitat-

credite-de-circa-1-27-miliarde-lei-si-au-sustinut-investitii-de-peste-1-81-miliarde-lei-in-primele-noua-luni-ale-anului-2026&catid=10

11. BNM (2026). Evoluția pieței creditelor bancare în luna septembrie 2026. 20 octombrie. https://www.bnm.md/ro/content/evolutia-pietei-creditelor-bancare-luna-septembrie-2026

O. Korohodova,
Ph.D. in Economics,
Associate Professor at Department of International Economics,
Faculty of Management and Marketing
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv (Ukraine)
O. Remizova,
Bachelor student of Biomedical Engineering Faculty,
Department of Translational Medical Bioengineering
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv (Ukraine)

INSTITUTIONAL AND TECHNOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE STARTUP ECOSYSTEM AND INNOVATIVE PRODUCT DEVELOPMENT IN INDUSTRY 4.0: FOCUS ON BIOMEDICAL ENGINEERING

Abstract

Industry 4.0 is creating new opportunities for innovative product development through the integration of digital technologies, entrepreneurial capabilities and industrial resources. This paper reviews selected aspects of startup ecosystem development, drawing on previous research on product development by transnational corporations (TNCs), startup-corporate collaboration and the development of Ukraine's startup ecosystem. It also considers international startup ecosystem rankings to provide an overview of Ukraine's relative position in the global and regional context. Particular attention is given to biomedical engineering and translational medical bioengineering as fields in which scientific knowledge, engineering solutions and digital technologies may converge in the development of innovative products for healthcare. The discussion considers the potential role of collaboration among startups, universities, research institutions, established companies and healthcare stakeholders in supporting the progression from research and prototyping towards clinical application and commercialisation. The paper also outlines possible directions for strengthening the connections between education, science and innovation in Ukraine. The discussion suggests that further development of knowledge-intensive product businesses may benefit from improved access to finance, technology transfer mechanisms, intellectual property protection and international industrial partnerships. The conclusions are intended as an analytical contribution to the discussion of startup ecosystem development rather than an empirical assessment of the effectiveness of specific policy measures.

Keywords: Industry 4.0, startup ecosystem, transnational corporations, innovative product development, translational medical bioengineering, technology transfer, research commercialisation, Ukraine.

Research objective

The objective of the paper is to summarise previous research on the technological and institutional conditions of innovative product development in Industry 4.0 and to consider Ukraine's position in the international startup ecosystem landscape based on selected ranking indicators.

Industry 4.0 is fundamentally reshaping the technological, organisational and institutional underpinnings of product development. The convergence of artificial intelligence (AI), big data analytics, cloud computing, the IoT, robotics and additive manufacturing allows firms to bring together digital product design, flexible production and data-driven decision making. In this context competitive advantage is no longer solely a function of production efficiency but increasingly depends on the ability to spot emerging customer needs, create customised solutions and bring new technological innovations to the market quickly. As has been the case in previous research, product development within transnational companies (TNCs) is increasingly going to be about the integration of technological capability with market oriented management decisions [1–3].

The product development process thus becomes far more iterative and customer focused. Rather than marching down a linear path from research and development (R&D) through to production and then marketing, digital prototypes can be used, simulation and customer feedback to test out alternative product configurations before committing substantial resources to physical production to make them. Additive manufacturing (AM) (i.e. 3D printing) enables the production of prototypes, bespoke components and small batches which in turn can reduce tooling needs and allow for a greater degree of flexibility in response to specific market needs [1]. The economic advantages of AM will of course be product dependent and will be a function of the product characteristics, the volume of production, the material costs, the quality required and the availability of the requisite technical infrastructure. It should therefore be viewed as a complementary technology rather than a universal substitute for conventional manufacturing.

Biomedical engineering and translational medical bioengineering are good examples of how Industry 4.0 technologies can be used to support the development of knowledge-intensive products. The range of applications would be medical devices, rehabilitation technologies, sensor based monitoring systems, digital health solutions and the advanced manufacturing of specialist components. Moving from research to a practical healthcare

application is not simply a matter of technological feasibility. It will typically require a number of other things as well: interdisciplinary engineering, validation of the technical performance, appropriate clinical evaluation, regulatory compliance and working with healthcare providers and industry partners. In such a scenario the startup may bring in the specialist technology and the agility of product development, the university/research institution and the established company may bring in the complementary scientific, engineering, manufacturing and commercialisation capabilities. The degree to which such collaborations result in successful products will of course depend on the nature of the technology, the application and the relevant regulatory and market circumstances.

Startups are key in the experimentation and commercialisation of new technologies. Their ability to operate with a high degree of agility enables them to test new business models, develop specialist tech solutions and react to the market changes much more quickly than a more conventional, complex corporate structure. The Lean Startup methodology facilitates this by promoting iterative experimentation, the creation of minimum viable products and the continuous use of customer feedback. This can go a long way to reducing uncertainty in the early stages of product development and allowing the entrepreneur to determine whether their proposed solution is in fact addressing a need that is significant enough for the market.

The interaction between startups and TNCs is essentially one of resource complementarity. The startup brings in its own specialism, entrepreneurial spirit, agility in experimentation and technological flexibility. The TNC brings in the capital, the distribution network, the manufacturing capacity, the international market access and the experience of scaling. The forms of such interaction can be many: corporate venture capital, strategic alliances, joint R&D, accelerator programmes, licensing, supplier relationships and acquisitions. Our own prior work with others has looked at the TNC/startup interface in the context of Industry 4.0 and the importance of combining the flexibility of the startup with the resources of the TNC [2; 4–5].

From the perspective of corporate innovation management, startups can be an external source of knowledge and experimentation. They can provide the TNC with access to technologies it might not be able to develop in-house, whilst the TNC in turn can provide the startup with industrial facilities, specialist know-how, customers and international distribution. However, such partnerships may also generate organisational and strategic tensions. Differences in speed of decision making, culture, appetite for risk and expectations around intellectual property (IP) can all be problematic. The partnership will only work if there are clearly defined roles and

responsibilities, transparent arrangements around IP, realistic expectations as to what can be achieved in terms of commercialisation and appropriate governance to ensure the startup can continue to experiment.

The institutional environment is just as important in terms of turning technological opportunities into actual products that can be sold. A startup ecosystem is made up of a range of different actors: entrepreneurs, universities, research institutions, investors, corporations, incubators, accelerators, professional services and public bodies. The quality of the ecosystem is not just a function of the number of players but of the quality of the links between them and their ability to bring together knowledge, finance, skills and market access. The OECD has pointed out that innovation networks are key to enabling small and medium-sized enterprises (SMEs) to overcome their resource limitations by giving them access to external knowledge, technologies, business partners and sources of finance [7]. Universities and public research institutions are of particular importance in this regard as they are the source of scientific knowledge, the developers of specialist skills and the key enablers of technology transfer and collaborative innovation.

The commercialisation of research is more than just the generation of science. It's about identifying applications, assessing the market, protecting IP, building prototypes, proving the technical performance and then of course working out a viable business model. University spin-outs and industry/university partnerships can all be valuable in this respect, as long as the researchers have access to the commercialisation skills, the right infrastructure and the necessary external finance. The technology transfer office, the incubator and the accelerator can all play a part in this by helping to link the research group with the investors, industry partners and potential customers. The development of a good startup ecosystem therefore requires the right institutional arrangements to enable the transition from science to industry.

The strategic management of innovation within TNCs also involves the management of financial resources and technology assets across the various international operations. AI, Big Data, cloud computing, virtual and augmented reality and cybersecurity can all be used to support product design, operational coordination, predictive maintenance and the management of distributed teams. International product development will also require decisions on the location of R&D, the location of production, the location of IP, investment and market access. Corporate financial management will in itself involve tax planning, transfer pricing, the allocation of investment across jurisdictions and the management of intra-group financial flows [3]. All of these mechanisms operate within the relevant legal

and regulatory frameworks and should be distinguished from the technologies that are directly responsible for the innovation.

The global disruptions we've all experienced over the past few years (the pandemic, the various geopolitical crises, full scale war) have served to underline even more acutely the importance of digital coordination, supply chain resilience and organisational agility. The availability of remote collaboration tools has opened up all sorts of new avenues for international cooperation. The various disruptions to logistics, energy supplies and access to markets have in turn highlighted the need for better risk assessment and the diversification of both production and supplier networks. For the startup world this is a further reinforcement of the need to have a technological specialism coupled with a flexible business model, strong and reliable partnerships and access to multiple markets. For the TNCs it's an additional incentive to look again at the geographical distribution of their innovation activities and to deepen their engagement with external technology providers.

Ukraine possesses technological and entrepreneurial capabilities that could support the development of knowledge-intensive products, although their commercialisation depends on access to finance, industrial infrastructure, intellectual property protection and international markets. We have the tech knowhow, the engineering education, the entrepreneurial experience. Ukrainian technology companies are already integrated into international digital markets. That gives us a real basis for innovation in software, industrial automation, cybersecurity, VR/AR and all the other knowledge-intensive areas. The problem is that having the skilled workforce in place doesn't in itself mean you have the capacity at home to develop, finance, manufacture and bring to the market your own proprietary products. It's only by having access to investment, effective research commercialisation, IP protection, industrial partnerships and international distribution that we can actually convert that human capital into sustainable economic value.

The Global Startup Ecosystem Index 2025 puts Ukraine at 42nd in the world and 8th in Eastern Europe (Kyiv at 68th) [6]. That does of course indicate some degree of international visibility for the Ukrainian startup scene. The rankings are of course to be read in conjunction with the other metrics of investment, business survival, scale-up and commercialisation. International competitiveness is about the ability to go beyond just being a provider of project work and to have companies that own IP, have scalable products and are capable of delivering specialist engineering solutions. This is particularly critical for deep-tech and biotechnology verticals (such as MedTech and AgTech), where establishing intellectual property and

navigating complex regulatory pathways are prerequisite steps to achieving true global scale.

The 2026 edition of the StartupBlink index puts Ukraine at 43rd in the world, demonstrating that improvement in ecosystem performance is by no means a given [8]. It once again underlines the need to look at the development of an ecosystem in a number of different ways: the availability of finance at each stage of growth, the extent to which research is being commercialised, access to international markets and the ability of innovative companies to scale.

A significant institutional challenge is therefore to improve the links between education, science and innovation. The described state policy framework brings these three elements together in a coherent framework for the development of technological entrepreneurship. The education element is concerned with engineering skills, digital skills, entrepreneurship and cross disciplinary working. The science element is about applied research, university industry collaboration, technology transfer and the protection and licensing of IP. The innovation element is about prototyping, access to testbeds, incubation, raising investment, industrial partnerships and internationalisation.

The implementation of this framework is going to require a suite of coordinated measures rather than a series of isolated support schemes. Universities need to be encouraged to put in place effective mechanisms for the commercialisation of research and for working with industry. Public bodies need to do more to improve the predictability of their innovation policy, provide better access to appropriate funding instruments and improve the institutional environment for IP. Investors and corporate partners need to be actively encouraged to get involved in the development of early stage technologies and in the scaling of those technologies into industry. Incubators and accelerators can act as the linking institutions, providing startups with access to technical knowhow, mentoring, customers and international networks [7].

For Ukraine this is the case when it comes to the development of small batch manufacturing, industrial automation, specialist hardware and the like. We can bring together the R&D and engineering capability that's available at home with the production base and market access of the established companies. Working with the TNCs can be a route to the transfer of technology and industrial standards and the domestic start-ups can bring in their own specialist solutions and will have the opportunity to develop their own IP and product ranges.

The expansion of product-oriented innovation alongside service exports should not be interpreted as a wholesale exit from the service export sector.

It's about broadening the range of economic activities undertaken by Ukrainian companies, moving them from being simply the providers of services based on client-defined specifications to becoming the designers, owners and commercialisers of their own technologies. That shift will require continued investment in R&D capability, commercialisation capability, product management, industrial collaboration and international business development.

Conclusions

Previous research on Industry 4.0 provides a basis for discussing the role of digital technologies, startup-corporate collaboration and institutional support in innovative product development. The interaction between startups and transnational corporations may create opportunities to combine specialised technological expertise with industrial resources and access to international markets, although the outcomes depend on the specific conditions of each partnership. Biomedical engineering and translational medical bioengineering illustrate the potential relevance of these relationships to the development of healthcare-related technologies, where progress from research to practical application may require coordinated engineering, clinical, regulatory and commercialisation activities. International startup ecosystem rankings offer a useful, although limited, perspective on Ukraine's relative position and changes over time. Strengthening links between education, science and innovation could therefore be one of the directions for supporting technological entrepreneurship, including the development of knowledge-intensive biomedical products. Further analysis using complementary indicators would help provide a more comprehensive picture of research commercialisation, investment, business scaling and the development of domestic innovative products.

References

1. Korohodova, O. (2021). Transnational companies' product development in industry 4.0. Econ Bull Natl Tech Univ Ukraine Kyiv Polytechnical Inst 19(19):1–8. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231168

2. Korohodova, O., Onopriienko, K., & Kuzhel, D. V. (2020). The interaction of transnational corporations with startups in Industry 4.0. Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI, (17). https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216393

3. Korohodova, O. O. (2020). Upravlinski rishennia stosovno rozrobky produktu transnatsionalnymy strukturamy v umovakh Industrii 4.0

[Management decisions regarding product development by transnational structures in Industry 4.0 conditions]. Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. I Mizhnarod. nauk.-prakt. konf., 23 kvit. 2020 r. (pp. 124–126). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnika". https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201173 (In Ukrainian)

4. Moiseenko, T. Ye., Hlushchenko, Ya. I., Korohodova, O. O., & Chernenko, N. O. (2020). Potentsiini mozhlyvosti Ukrainy na shliakhu do formuvannia ta rozvytku ekosystemy startapiv [Ukraine's potential opportunities on the path to forming and developing the startup ecosystem]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky" [International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"], (4). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5893 (In Ukrainian).

5. Moiseenko, T. Ye., Chernenko, N. O., & Korohodova, O. O. (2020). Innovatsiine onovlennia ekonomiky Ukrainy za dopomohoiu startapiv v umovakh rozvytku Industrii 4.0 [Innovative renewal of Ukraine's economy through startups under Industry 4.0 development conditions]. Infrastruktura rynku [Market Infrastructure], (42), 97–104. https://doi.org/10.32843/infrastruct42-16 (In Ukrainian).

6. StartupBlink. (2025). Global Startup Ecosystem Index 2025. https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine

7. OECD. (2023). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/342b8564-en

8. StartupBlink. (2026). The Startup Ecosystem of Ukraine. https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine

Z. Kozłowska,
P. Kosztowniak,
Maria Curie-Skłodowska University in Lublin (Poland)

COMPLIANCE AS A TOOL FOR MANAGING GEOPOLITICAL AND REGULATORY RISK IN INTERNATIONAL BUSINESS

Abstrakt

The growing complexity of international business, driven by geopolitical tensions, economic sanctions and regulatory fragmentation, has increased the importance of corporate compliance systems.

This article examines the role of compliance as a tool for managing geopolitical and regulatory risk in international business. The study is based on a critical review of literature and an analysis of selected regulatory frameworks and institutional guidelines, with particular attention to European Union restrictive measures, export controls and risk-based due diligence.

The analysis indicates that compliance extends beyond ensuring legal conformity and increasingly supports strategic decision-making, risk identification and business continuity. However, its effectiveness depends on organisational integration, continuous monitoring and the ability to adapt to changing regulatory conditions.

Keywords: corporate compliance, geopolitical risk, regulatory risk, international business, economic sanctions, risk management.

Introduction

The international business environment is increasingly exposed to geopolitical instability, economic sanctions and complex regulatory requirements. Political conflicts, trade restrictions and changes in international economic relations create uncertainty for companies operating across national borders. Geopolitical risk can negatively affect investment and economic activity, highlighting its significance for international business decisions (Caldara, Iacoviello, 2022).

In this context, corporate compliance has become an important component of organisational risk management. Traditionally focused on ensuring adherence to applicable laws and internal regulations, compliance increasingly supports the identification of potential threats, the assessment of business relationships and the prevention of regulatory violations. The effectiveness of corporate compliance programmes depends not only on the existence of formal policies but also on their practical implementation and integration into organisational processes (Brooks, 2016).

The growing importance of risk-based approaches is reflected in the development of contemporary compliance systems. Systematic risk identification, assessment and monitoring provide a basis for designing internal controls appropriate to the nature and scale of business operations (U.S. Department of Justice, 2024). Risk-based due diligence also plays an important role in responsible business conduct, particularly in identifying and addressing risks associated with business activities and commercial relationships (OECD, 2023).

The aim of this article is to examine the role of corporate compliance in managing geopolitical and regulatory risk in international business. The central research question is: How can corporate compliance contribute to the identification, assessment and mitigation of geopolitical and regulatory risks faced by internationally operating companies?

The study adopts a qualitative approach based on a critical review of the literature and an analysis of selected legal frameworks and institutional guidelines. Particular attention is given to European Union economic sanctions, export-control regulations and risk-based due diligence mechanisms. The analysis also considers the importance of integrating compliance into organisational decision-making and adapting internal controls to changing regulatory conditions.

Geopolitical and Regulatory Risks in International Buisness

Geopolitical and regulatory risks represent significant challenges for companies engaged in international business. Geopolitical risk arises from political tensions, armed conflicts, terrorism and changes in international relations that may negatively affect economic activity. Its consequences include uncertainty in investment decisions, disruptions to international trade and increased exposure to external shocks. Empirical research indicates that higher geopolitical risk is associated with lower investment and employment, demonstrating its potential impact on business performance (Caldara, Iacoviello, 2022).

The growing interdependence of national economies means that geopolitical developments can affect companies even when they do not operate directly in conflict-affected regions. International supply chains, foreign investment and cross-border transactions create multiple channels through which political instability may influence business operations. Geopolitical tensions can also contribute to the fragmentation of international trade, encouraging changes in sourcing strategies and the geographical distribution of commercial relationships (WTO, 2023).

Regulatory risk is closely connected with geopolitical developments but refers more specifically to the potential consequences of changes in legal

requirements or non-compliance with applicable regulations. In international business, such risks arise from differences between national legal systems, restrictions on international transactions and the increasing complexity of regulatory obligations. Companies operating across multiple jurisdictions may therefore face overlapping requirements that affect their commercial activities and strategic decisions.

Economic sanctions illustrate the relationship between geopolitical and regulatory risk. Originally introduced as instruments of foreign policy, sanctions impose legal restrictions that may directly affect international trade, financial transactions and business relationships. Within the European Union, restrictive measures against Russia include sector-specific prohibitions and limitations concerning selected goods, technologies, services and economic activities Consequently, companies must consider not only the commercial viability of international transactions but also their compliance with applicable restrictions.

An additional challenge arises from the involvement of intermediaries and complex international supply chains. Transactions conducted through third countries (Council Regulation EU No 833/2014) or involving multiple business partners may create indirect exposure to sanctions-related risks. The European Commission has therefore identified the verification of business partners, transaction structures and goods as important elements in recognising potential sanctions circumvention (European Commission, 2024).

The consequences of geopolitical and regulatory risks extend beyond financial penalties or direct legal liability. They may include supply chain disruptions, increased transaction costs, delays in international operations, reputational damage and the loss of access to selected markets. The scale of these consequences depends on the geographical scope of business activities, the characteristics of the industry and the company's ability to respond to changing external conditions.

The Transformation of Corporate Compliance

Traditionally, corporate compliance has primarily focused on ensuring that business activities conform to applicable laws, internal regulations and established standards of conduct. Its main function has been to reduce the risk of violations through the implementation of appropriate procedures, monitoring of regulatory requirements and identification of irregularities. Within this approach, compliance has largely been perceived as an element of internal control, aimed at preventing legal liability and regulatory sanctions. However, the formal establishment of a compliance programme does not guarantee its effectiveness without appropriate organisational

mechanisms and a genuine commitment to compliance principles (Brooks, 2016).

The contemporary approach to compliance extends beyond responding to violations and increasingly emphasises its preventive function. This involves shifting the focus from verifying the legality of completed activities towards the early identification of risks, assessment of potential consequences and consideration of regulatory requirements during business planning. Such an approach is consistent with the principles of risk management, according to which risk identification and assessment should form an integral part of organisational decision-making processes (OECD, 2023).

An important aspect of this transformation is the growing integration of compliance into corporate governance and enterprise risk management systems. The effectiveness of compliance programmes depends not only on the quality of internal policies but also on clearly defined responsibilities, management commitment, adequate resources and the ability to adapt procedures to changing business conditions. Institutional guidelines on the evaluation of corporate compliance programmes emphasise their practical effectiveness, alignment with an organisation's risk profile and capacity to identify and address deficiencies (U.S. Department of Justice, 2024).

For internationally operating companies, the strategic importance of compliance also results from the need to consider legal requirements when making decisions concerning market selection, business partnerships and cross-border transactions. In this context, compliance can serve a supporting function by providing information on potential regulatory restrictions and the consequences of business decisions. It does not replace strategic management but constitutes one of its instruments, enabling legal and regulatory risks to be incorporated into decision-making processes.

The transformation of compliance is also associated with the growing importance of responsible business conduct. A due diligence approach involves identifying and addressing adverse impacts connected with business activities, including those arising through commercial relationships (OECD, 2023). From this perspective, compliance is no longer limited to ensuring formal adherence to legal requirements but becomes part of a broader management system supporting organisational transparency, accountability and adaptation to changing regulatory conditions.

This evolution reflects a shift from an approach centred on control and responses to violations towards a model in which compliance contributes to risk identification and managerial decision-making. However, its actual value depends on the extent to which it is integrated into business operations rather than merely on the number of procedures implemented. Under conditions of

increasing geopolitical uncertainty, the practical application of compliance mechanisms in regulatory risk management therefore becomes particularly important.

Legal Frameworks and Practical Compliance Mechanisms

The practical importance of corporate compliance becomes particularly evident in the application of economic sanctions, export controls and regulatory due diligence requirements. These instruments establish legal restrictions that may directly influence international trade, financial transactions and relationships with foreign business partners. For internationally operating companies, compliance therefore involves not only interpreting applicable regulations but also translating legal requirements into effective organisational procedures.

Within the European Union, an important regulatory framework is established by Council Regulation (EU) No 833/2014, which introduces restrictive measures in response to Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. The regulation, together with its subsequent amendments, provides for restrictions affecting selected goods, technologies, services and economic activities (Council Regulation (EU) No 833/2014). As a result, companies engaged in cross-border transactions must assess whether their commercial activities fall within the scope of applicable prohibitions and restrictions.

Another significant legal instrument is Regulation (EU) 2021/821, which establishes a common EU framework for controlling exports, brokering, technical assistance, transit and transfers of dual-use items. Such items include goods, software and technologies that may be used for both civilian and military purposes (Regulation EU 2021/821). Consequently, compliance procedures should include the identification of controlled products, verification of export destinations and assessment of relevant end-use restrictions.

The implementation of these regulatory requirements is closely connected with risk-based due diligence. This approach assumes that the scope and intensity of verification activities should reflect the nature and level of identified risks. In the context of sanctions compliance, particular attention should be paid to the identity of business partners, ownership and control structures, transaction characteristics and potential end users. European Commission guidance identifies enhanced due diligence as an important measure for recognising and addressing possible sanctions circumvention risks (European Commission, 2024).

From an organisational perspective, effective compliance mechanisms require a structured process of risk identification, assessment and monitoring.

Regulatory monitoring enables companies to recognise changes in applicable legislation, while sanctions screening supports the identification of restricted entities. Transaction verification and appropriate internal approval procedures may further reduce the risk of conducting prohibited activities. The effectiveness of these mechanisms depends on clearly defined responsibilities, adequate documentation and the ability to respond to identified irregularities (U.S. Department of Justice, 2024).

The growing complexity of international transactions also highlights the importance of cooperation between different corporate functions. Legal and compliance departments are responsible for interpreting regulatory obligations, while procurement, logistics and finance departments provide information necessary to assess business partners, supply chains and financial transactions. Such cooperation allows regulatory considerations to be incorporated into operational decisions rather than addressed only after potential violations have occurred.

Digital technologies may further support compliance activities through automated sanctions screening, transaction monitoring and the management of regulatory documentation. However, technological solutions should be regarded as supporting instruments rather than substitutes for professional judgement. Their effectiveness depends on the quality of available information, the appropriateness of verification criteria and regular updates reflecting changes in regulatory requirements.

An additional challenge concerns the proportionality of compliance measures. Extensive verification procedures may generate administrative costs and delays, particularly for small and medium-sized enterprises with limited organisational resources. Conversely, insufficient controls may increase exposure to legal liability, operational disruption and reputational damage. A risk-based approach therefore requires balancing the intensity of compliance procedures with the scale, complexity and geographical scope of business operations (OECD, 2023).

The practical application of compliance mechanisms demonstrates their contribution to three interconnected functions: prevention, detection and adaptation. Prevention involves identifying regulatory restrictions before business decisions are implemented. Detection concerns recognising potential violations or suspicious transactions, while adaptation refers to modifying internal procedures and commercial activities in response to regulatory changes.

These functions indicate that compliance can support organisational resilience by improving preparedness for regulatory disruptions and facilitating more informed decision-making. Nevertheless, compliance does not eliminate geopolitical uncertainty or guarantee uninterrupted business

operations. Its principal value lies in reducing avoidable regulatory exposure and strengthening the capacity of internationally operating companies to respond to changing legal conditions.

Conclusions

The increasing complexity of the geopolitical and regulatory environment has significantly influenced the conditions under which international businesses operate. Economic sanctions, export controls and regulatory fragmentation create challenges that extend beyond traditional commercial risks, requiring companies to incorporate legal and regulatory considerations into their management processes.

The analysis indicates that corporate compliance can play an important role in addressing these challenges. Its significance extends beyond ensuring formal adherence to legal requirements and includes supporting risk identification, assessment and mitigation. In response to the research question, compliance contributes to the management of geopolitical and regulatory risks through three interconnected functions: prevention, detection and adaptation. These functions enable companies to identify potential regulatory restrictions, recognise irregularities and adjust organisational procedures to changing legal conditions.

The findings also suggest that the effectiveness of compliance depends on its integration with corporate governance and operational decision-making. Cooperation between legal, compliance, procurement, logistics and finance departments is particularly important in international business, where regulatory exposure may arise at different stages of commercial transactions and supply chain operations.

Nevertheless, compliance cannot eliminate geopolitical uncertainty or fully protect companies against disruptions resulting from political conflicts and regulatory changes. Its principal contribution lies in reducing avoidable regulatory exposure, improving organisational preparedness and supporting more informed business decisions.

The study is limited by its conceptual and document-based approach and does not provide empirical evidence of the effectiveness of individual compliance mechanisms. Future research could therefore examine the implementation of compliance systems across industries and company sizes, with particular attention to their contribution to organisational resilience and business continuity.

Overall, corporate compliance should be regarded not merely as a legal control function but as an increasingly important instrument of strategic risk management in international business.

Sources

1. Brooks, J.S. 2016. Corporate compliance programs: Pretext or panacea? *Emory Corporate Governance and Accountability Review*, Vol. 4, No. 1.

2. Caldara, D., Iacoviello, M. 2022. Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, Vol. 112, No. 4, 1194–1225.

3. Council of the European Union. 2014. *Council Regulation (EU) No 833/2014 of 31 July 2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine*. Official Journal of the European Union, L 229, 1–11, as amended.

4. European Commission. 2024. *Guidance on Due Diligence*. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union, Brussels.

5. European Parliament, Council of the European Union. 2021. *Regulation (EU) 2021/821 of 20 May 2021 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items*. Official Journal of the European Union, L 206, 1–461, as amended.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2023. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing, Paris.

7. U.S. Department of Justice. 2024. *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Criminal Division, Washington, D.C.

8. World Trade Organization (WTO). 2023. *World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future*. WTO, Geneva.

Scientific supervision by M. A. Kozłowska, Doctor of Economy

Le Hai Yen,
Hanoi School of Business and Management,
Vietnam National University, Hanoi (Vietnam)

PERCEIVED BRAND SECURITY: CONCEPTUALIZING BRAND SECURITY FROM THE CONSUMER PERSPECTIVE IN THE NEW GEOSTRATEGIC REALITIES

Abstract

The new geostrategic realities have made brands exposed to non-traditional threats such as disinformation, politically motivated boycotts, counterfeiting and supply chain disruptions. These threats act first on how consumers perceive a brand. Existing studies, however, define and measure brand security at the firm level, through objective indicators that consumers cannot observe. This paper aims to conceptualize brand security from the consumer perspective. Using an integrative literature review and a theory adaptation approach, it re-specifies the firm-level framework of brand safety, stability and sustainability at the level of the individual consumer, with signaling theory as the explanatory axis. Perceived brand security is defined as the consumer's evaluation of a brand's state in terms of safety, stability and sustainability. The paper separates the construct from brand trust, brand credibility, brand equity, corporate reputation and brand safety in advertising, and argues that its distinctive contribution is to view these three states through one lens: the brand's position against threats. Four research propositions link social media engagement, brand trust and perceived brand security in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector of Vietnam. Implications for measurement, for brand management in emerging markets and for further research are discussed.

Keywords: perceived brand security, non-traditional security, brand trust, social media engagement, signaling theory, FMCG, Vietnam.

Introduction

The transformation of the world economy in the new geostrategic realities has changed the environment in which brands operate. Sanctions, trade tensions, armed conflicts and polarised public opinion now reach consumer markets quickly through social media. Brands therefore face threats of a non-traditional kind: disinformation and negative word of mouth, consumer boycotts triggered by political and international events, counterfeiting in loosely controlled digital marketplaces, and disruptions of supply chains (Dinh Phi et al., 2019; Hoang et al., 2022). Research on consumer animosity shows that hostility towards a country can turn into avoidance of its products, regardless of their quality (Klein et al., 1998), while

consumer ethnocentrism can make the foreign origin of a brand a liability in itself (Shimp & Sharma, 1987).

These threats act first on how consumers perceive a brand, and only later on its sales or legal position. The fast-moving consumer goods (FMCG) sector of Vietnam illustrates this clearly. Purchases are frequent and fast, multinational and domestic brands compete side by side, and social media reach 76.95% of the population (Kemp, 2024).

Despite the importance of the problem, "brand security" remains a loosely defined term. International studies have addressed related issues data protection, brand safety in advertising environments (Lee et al., 2021) and protection against counterfeiting but each of these concerns a specific source of risk or a protective activity rather than the overall security state of a brand. Vietnamese scholarship has gone further by treating brand security as a branch of non-traditional security, composed of brand safety, brand stability and brand sustainability (Hoang et al., 2022; Bui, 2024). This approach, however, defines and measures brand security at the firm level, through objective indicators such as trademark disputes, counterfeiting, lawsuits or supply chain breakdowns. Consumers cannot observe these indicators, yet their judgements decide whether a brand keeps its customers when a threat materialises.

The purpose of this paper is therefore to conceptualize brand security from the consumer perspective. It addresses three questions: (1) how brand security can be defined at the level of the individual consumer; (2) how this construct differs from brand trust and other neighbouring constructs; and (3) through which mechanisms consumers form judgements about the security of a brand on social media.

Methods

The paper is conceptual. It follows the theory adaptation approach (Jaakkola, 2020), in which an existing concept is revised by introducing a new perspective here, the consumer's and clarifies what the revised construct is and what it is not. The work proceeded in four steps.

First, an integrative review mapped how brand security and related terms have been defined in international and Vietnamese literature. Second, the level of analysis (firm or consumer) and the type of indicators (objective or perceptual) of each definition were identified. Third, the firm-level framework of Hoang et al. (2022) was re-specified at the consumer level, using signaling theory (Spence, 1973; Connelly et al., 2011) as the explanatory axis and the distinction between perceived and objective quality (Zeithaml, 1988) as a methodological precedent. Fourth, the resulting construct was compared with neighbouring constructs on their focus and

object, and research propositions were derived that link it to social media engagement and brand trust.

Results

Existing approaches to brand security

The literature contains four groups of approaches. The first three data security, brand safety in advertising and anti-counterfeiting each address one source of risk or one protective activity. Only the non-traditional security approach treats brand security as an overall state of the brand. Hoang et al. (2022) define brand security as a state of safety, stability and sustainability that ensures the balance and development of the brand, and measure each component through objective indicators over three years: for safety, the absence of confusion, trademark disputes, counterfeiting and complaints; for stability, the absence of lawsuits, internal scandals, loss of loyal customers and distributor boycotts; for sustainability, the absence of brand crises, obstacles to market expansion, legal and political problems and supply chain breakdowns. In this inside-out model, brand risk management activities are antecedents of brand security, not parts of it.

The distinction between the security state and the capability that produces it should be kept. However, the firm-level indicators are invisible to consumers, so a study that collects data from consumers can only measure their perceptions of brand security.

Definition and components of perceived brand security

Three arguments support re-specifying brand security at the consumer level. The first is theoretical. In the non-traditional security tradition, an issue becomes a security issue to a large extent through the perceptions of the relevant audience (Buzan et al., 1998); for a consumer brand, the most important audience is its consumers. The second is managerial. A firm's investment in risk management creates value only when stakeholders, above all consumers, recognise the brand as safe, stable and sustainable (Freeman, 1984). The third is methodological: the unit of analysis, the data source and the measurement items must match. Brand research offers clear precedents for this move: perceived quality is distinguished from objective quality (Zeithaml, 1988), and brand stability has been studied from the customer's point of view as a signaling phenomenon (Leischnig & Enke, 2011).

On this basis, **perceived brand security** is defined as *the consumer's evaluation of a brand's state in three respects: safety, the brand is not threatened by confusion, counterfeiting, disputes or serious incidents; stability, the brand's position and attributes are maintained consistently, with little fluctuation over time; and sustainability, the brand is able to continue*

to exist and develop in the long term despite turbulence in the market and the social media environment. Table 1 sets out the two levels of the construct.

Table 1

Two levels of the brand security construct*

Component	Firm level (Hoang et al., 2022)	Consumer level: perceived brand security (proposed)
Brand security (overall)	State of safety, stability and sustainability that ensures the balance and development of the brand	The consumer's evaluation of the brand's state in terms of safety, stability and sustainability
Brand safety	No confusion, counterfeiting, trademark disputes or serious complaints	Degree to which the consumer judges the brand as not threatened by confusion, counterfeiting, disputes or serious incidents
Brand stability	Development not interrupted by legal disputes, internal scandals or partner turbulence over a long period	Degree to which the consumer judges the brand's position and attributes as consistently maintained over time
Brand sustainability	Development that remains solid over time and is not harmed by crises	Degree to which the consumer judges the brand as able to survive and grow in the long term despite market and social media turbulence

**Source: developed by the author based on Hoang et al. (2022), Leischnig & Enke (2011), Schultz & Block (2015).*

Perceived brand security reflects brand security as it exists in consumers' minds. It concerns an evaluation of the brand's state, not the consumer's relationship with the brand, and it can change as consumers receive new information, including through social media engagement. "Brand safety" as a component here is broader than "brand safety" in advertising, which concerns only ad placement.

Distinguishing perceived brand security from neighbouring constructs

The construct closest to perceived brand security is brand trust, "the willingness of the average consumer to rely on the ability of the brand to perform its stated function" (Chaudhuri & Holbrook, 2001), which comprises the brand's reliability and its good intentions towards the consumer (Munuera-Aleman et al., 2003). The two constructs differ in their object. Brand trust is relational: it answers the question *will this brand keep its promises to me?* Perceived brand security is positional: it answers the question *does this brand stand firm against threats?* A consumer may trust a brand's intentions and still see it as exposed, for example when it becomes a target of counterfeiting or of a politically motivated boycott. Table 2 summarises the boundaries with other neighbouring constructs.

Table 2

Perceived brand security and neighbouring constructs*

Construct	Focus	Difference from perceived brand security
Brand trust (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Munuera-Aleman et al., 2003)	Brand's reliability and good intentions towards the consumer	Relational rather than positional; treated as an antecedent
Brand credibility (Sweeney & Swait, 2008)	Believability of the brand's claims	Close to trust; does not cover stability or long-term survival
Brand equity (Keller, 1993)	Differential effect of brand knowledge on consumer response	Reflects market strength; a strong brand may still be insecure, e.g. as a target of counterfeiting
Corporate reputation (Fombrun, 1996)	Collective judgement of the firm's qualities and conduct	Concerns the firm's conduct, not the brand's position against threats
Brand stability; brand sustainability (Leischnig & Enke, 2011; Schultz & Block, 2015)	Consistency over time; long-term viability	Single dimensions; perceived brand security integrates them with safety under one view of threats

**Source: developed by the author.*

The added value of perceived brand security lies in bringing three states safety, stability and sustainability; under one lens: the brand's position against threats. None of the neighbouring constructs covers all three at once.

A signaling-based framework and research propositions

Signaling theory holds that, under information asymmetry, receivers rely on observable signals to infer qualities that they cannot observe directly (Spence, 1973; Connelly et al., 2011). Consumers cannot observe a brand's risk management capacity, legal status or supply chain; they infer the brand's security from the signals available to them. On social media these signals come from two sources, which correspond to two objects of engagement (Dessart, 2017). Engagement with the brand following, reading and reacting to the brand's own content exposes consumers to signals sent by the brand, such as consistency, responsiveness and transparency. Engagement with the community interacting with other consumers about the brand in groups, comment threads and reviews exposes them to signals produced by other users, such as the volume and tone of user-generated content and members defending the brand against criticism. Community signals are especially credible because firms can hardly control or fake them. Consumers who

identify with a brand community tend to defend the brand and thereby produce such signals (Ashforth & Mael, 1989).

Engaged consumers receive these signals more often. When they observe that the brand and its community respond calmly to incidents, that positive content outweighs negative content, and that the brand remains present over time, they have direct grounds for judging the brand as safe, stable and sustainable (Barger et al., 2016; Schivinski & Dabrowski, 2016). This leads to the first proposition.

P1. Engagement with the brand and engagement with the community on social media are positively related to perceived brand safety, stability and sustainability.

Consistent and responsive interactions are also signals of the brand's competence and goodwill, the two components of brand trust. Social exchange theory (Blau, 1964) explains why consumers who receive value from these interactions keep engaging. Engagement on social media is an established antecedent of brand trust (Hollebeek et al., 2014; Dessart, 2017).

P2. Engagement with the brand and engagement with the community on social media are positively related to brand trust.

Signaling theory also stresses that the effect of a signal depends on how the receiver interprets it (Connelly et al., 2011). Established trust acts as an interpretive frame: consumers who trust a brand read ambiguous or negative information as less threatening and blame the brand less (Chiou et al., 2013; Lee et al., 2021). They are therefore more likely to judge the brand as safe, stable and sustainable.

P3. Brand trust is positively related to perceived brand safety, stability and sustainability.

P4. Brand trust mediates the relationship between social media engagement (with the brand and with the community) and perceived brand security.

Figure 1 summarises the framework, which the author's doctoral research tests with covariance-based structural equation modelling on survey data from Vietnamese FMCG consumers.

The paper makes three theoretical contributions. First, it moves brand security from the firm level to the consumer level while preserving the three-component structure of the non-traditional security framework (Hoang et al., 2022). Second, it draws a clear boundary between perceived brand security and brand trust relational versus positional and between perceived brand security and the risk-specific concepts of the international literature. Third, it uses signaling theory to explain why social media engagement matters: it is the channel through which consumers receive the signals from which they infer a brand's security.

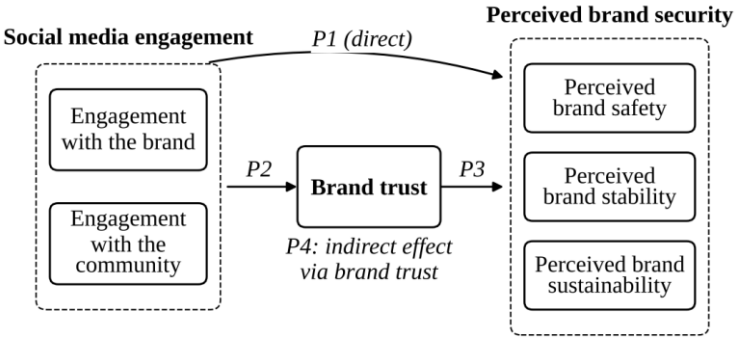


Figure 1. Conceptual framework of perceived brand security*
**Source: developed by the author.*

Discussion

The construct is particularly relevant in the new geostrategic realities. Animosity towards a country of origin, boycotts organised online and disinformation campaigns all act on perceptions before they affect sales. For multinational FMCG brands in Vietnam, perceived brand security may depend on how consumers interpret international events; for domestic brands, it may depend more on counterfeiting and on product incidents amplified online. Comparing the two groups is a promising direction for research on the micro-level effects of foreign economic activity.

For managers, perceived brand security can serve as a market feedback indicator that complements internal risk audits. It shows whether investments in risk management, legal protection and supply chain resilience are visible to consumers. Cultivating positive engagement, especially in consumer communities, may act as a preventive resource rather than only a marketing tool.

For measurement, items should describe the brand's state as consumers see it, not the firm's internal capabilities, and should exclude content about reliability, honesty and goodwill; discriminant validity with brand trust should be tested rigorously, for example through nested-model chi-square comparisons.

The framework has limitations. Conclusions about perceived brand security should not be transferred to the firm level without additional data. The framework considers positive engagement only; negatively valenced engagement (Hollebeek & Chen, 2014), which may accelerate rather than buffer threats, is left for future research. The relationship between trust and perceived brand security may be reciprocal, since perceived stability can

itself signal trustworthiness (Leischnig & Enke, 2011); rival models and longitudinal designs are needed to establish the direction of influence.

Conclusion

In the new geostrategic realities, the security of a brand is decided not only in courts, warehouses and supply chains but also in consumers' perceptions. This paper has defined perceived brand security as the consumer's evaluation of a brand's safety, stability and sustainability, separated it from brand trust and other neighbouring constructs, and proposed a signaling-based framework in which social media engagement shapes perceived brand security directly and through brand trust. Empirical testing in the Vietnamese FMCG sector and the validation of a measurement scale are the next steps.

Acknowledgments

The author thanks the scientific supervisors and the members of the doctoral committee at Hanoi School of Business and Management for their comments on earlier versions of this research.

References

1. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

2. Barger, V., Peltier, J. W., & Schultz, D. E. (2016). Social media and consumer engagement: A review and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(4), 268–287.

3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

4. Bui, Y. (2024). Improving brand security through good brand risk management. *International Journal of Trade and Global Markets*, 19(5).

5. Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner.

6. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.

7. Chiou, J. S., Hsu, A. C. F., & Hsieh, C. H. (2013). How negative online information affects consumers' brand evaluation: The moderating effects of brand attachment and source credibility. *Online Information Review*, 37(6), 910–926.

8. Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.

9. Dessart, L. (2017). Social media engagement: A model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5–6), 375–399.

10. Dinh Phi, H., Van Huong, N., Anh Tuan, H., & Xuan Huynh, N. (2019). Management of nontraditional security: A new approach. *International Journal of Engineering, Applied and Management Sciences Paradigms*, 54, 253.

11. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

12. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

13. Hoang, P. D., Ta, T. D., & Bui, H.-Y. T. (2022). Exploring the effects of brand risk management activities on brand security: A perspective from innovation stimulus as a moderator. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 5(3), 266–290.

14. Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: A conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 62–74.

15. Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.

16. Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26.

17. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

18. Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global overview report*. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report

19. Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. (1998). The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62(1), 89–100.

20. Lee, C., Kim, J., & Lim, J. S. (2021). Spillover effects of brand safety violations in social media. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 42(4), 354–371.

21. Leischnig, A., & Enke, M. (2011). Brand stability as a signaling phenomenon: An empirical investigation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1116–1122.

22. Munuera-Aleman, J. L., Delgado-Ballester, E., & Yague-Guillen, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 45(1), 1–18.

23. Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.

24. Schultz, D. E., & Block, M. P. (2015). Beyond brand loyalty: Brand sustainability. *Journal of Marketing Communications*, 21(5), 340–355.

25. Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289.

26. Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.

27. Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179–193.

28. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Scientific supervision by Associate Professor, Dr. Phan Minh Duc
Academy of Journalism and Communication, Vietnam

S. Lytvynenko,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

MODERN PROTECTIONISM AS A CONTRADICTION OF GLOBALIZATION: SIGNIFICANCE AND ECONOMIC EFFECTIVENESS

Abstract

This paper explores the growing conflict between globalization and the global resurgence of protectionist trade policies. For decades, trade integration relied on lowering tariffs and expanding global supply chains. However, recent economic shocks and geopolitical shifts have forced governments back toward state intervention. The purpose of this study is to analyze how modern protectionist instruments clash with globalization principles and to assess whether these restrictions actually deliver on their economic promises. The analysis indicates that while trade barriers might offer temporary relief to select domestic industries, they ultimately create broader market friction, fuel inflation and invite costly foreign retaliation.

Keywords: globalization, modern protectionism, neo-protectionism, trade barriers, economic effectiveness, non-tariff measures, supply chains.

Introduction

For more than five decades, international trade policy was shaped by the goal of deeper economic integration. Supported and codified by multilateral frameworks such as the General Agreement on Tariffs and Trade and subsequently the World Trade Organization, nation-states systematically aligned their growth strategies with the principles of open markets. Under this paradigm, countries capitalized on economic specialization and comparative advantage, structuring their national industrial bases around what they could produce most efficiently. Consequently, multinational corporations designed hyper-globalized, lean, and cost-optimized supply chains - pioneering "just-in-time" production models that systematically minimized capital expenditure, eliminated redundant inventory, and reduced cross-border friction to deliver goods at the lowest possible cost. For a long time, this system worked remarkably well. It drove massive global growth, made technology cheaper and more accessible, and helped developing countries jump straight into global manufacturing networks. For companies, the goal was simple: find the cheapest, most efficient place to make every single part of a product, and trust that the global shipping system would handle the rest smoothly *(The history of multilateral trading system)*.

Purpose of the study

This model, however, depended on political stability and uninterrupted access to trade routes. Over the last decade, that assumption completely fell apart. A series of unexpected global shocks made it painfully clear that relying on a single supplier or a single region for critical components is a huge liability. A delay in one port or a factory shutdown in one country could suddenly paralyze entire industries on the other side of the planet, from cars and electronics to basic medical supplies *(Setser, The dangerous myth of deglobalization 2026)*.

However, this hyper-efficient model has hit a formidable wall over the past decade. A perfect storm of intensifying geopolitical friction, severe supply chain bottlenecks during the COVID-19 pandemic, and aggressive foreign industrial competition exposed the deep vulnerabilities of over-reliance on distant trade partners. In response, policymakers have drastically reprioritized their economic goals, placing national security, strategic autonomy, and domestic resilience far above pure cost efficiency *((PDF) the impact of covid-19 on the Global Supply Chain)*.

These developments demonstrated that the previous assumptions were no longer sufficient. For decades, companies built their business strategies around a basic, reliable formula: find the cheapest place to make a product, ship it wherever it needed to go, and assume the system would keep moving smoothly. But as political rivalries deepened and global crises caught entire economies unprepared, governments realized that saving a few dollars on production costs was not worth the risk of being left empty-handed when things go wrong. Because of this realization, national security and economic policy have essentially merged into the same thing. Today, when a government gives out billions in subsidies to build domestic microchip plants or places export restrictions on vital raw materials, it is not just trying to protect local workers - it is trying to make sure the country can keep running if international relations sour or trade routes get cut off. The problem, however, is that this approach creates a whole new set of economic headaches. When countries start competing through government handouts and subtle regulatory barriers rather than open competition, costs go up for everyone. Businesses have to spend far more money building duplicate factories and navigating messy local regulations, and those extra expenses eventually get passed right along to consumers in the form of higher prices *(Global entrepreneurship and the Successful Growth Strategies 2023)*.

On top of that, protectionist moves almost always provoke a reaction. When one major economic power steps in to protect its own industries, its trading partners rarely just sit back and watch - they respond with their own subsidies, tariffs, and restrictions. What starts as a targeted attempt to protect a critical sector can easily snowball into a full-blown cycle of economic retaliation, leaving global markets more fragmented, less predictable, and ultimately less efficient for everyone involved.

Results

1. Modern protectionist instruments and the shift from free markets

Economic globalization rests on the premise that goods, services, technology, and capital should flow across national borders based on market efficiency and comparative advantage. Modern protectionism shifts this focus by subordinating market-driven resource allocation to geopolitical imperatives, placing strategic autonomy and national security above pure cost optimization. Instead of asking where a product can be manufactured most efficiently, policymakers increasingly prioritize security of supply, even at higher operational costs. This friction between global market integration and economic nationalism forces multinational corporations to adapt to fragmented regulatory regimes and a highly politicized trade landscape (Alkharafi & *Alsabah, Globalization: An overview of its main characteristics and types, and an exploration of its impacts on individuals, firms, and Nations 2025)*. To evaluate how modern economic nationalism disrupts global trade, our analysis categorizes the primary policy instruments, their transmission channels, and structural systemic risks in Table 1. In our assessment, this shift demonstrates a fundamental transition from market-based efficiency to strategic state intervention.

Table 1

Analytical breakdown of modern protectionist instruments and systemic trade-offs*

Policy instrument	Transmission mechanism / Mode of action	Direct economic impact	Structural risk / Systemic trade-off
Targeted tariffs and border duties	Artificially inflates the price of foreign intermediate and final goods at the border.	Protects select domestic import-competing sectors in the short run.	Triggers downstream production cost surges and invites foreign trade retaliation.

Table 1 (continued)

Policy instrument	Transmission mechanism / Mode of action	Direct economic impact	Structural risk / Systemic trade-off
Local-content mandates and sourcing rules	Legally requires businesses to procure inputs and labor from domestic suppliers.	Forces corporate re-shoring and near-shoring of production infrastructure.	Induces capital duplication, higher operational overhead, and loss of scale economies.
Non-tariff measures	Employs opaque regulatory compliance, customs friction, and technical standards.	Discreetly restricts market access for foreign firms without formal tariff increases.	Fragmented international technical standards and increased administrative compliance costs.
Strategic subsidies & industrial policy	Injects direct state capital, tax credits, and financial support into targeted sectors.	Lower capital costs for domestic "national champions" in high-tech industries.	Triggers global subsidy races, strains public budgets, and penalizes developing nations.
Strategic export controls	Imposes restrictions or total bans on the export of vital raw materials and tech.	Safeguards critical national technologies and raw inputs domestically.	Breaks cross-border supply chains and accelerates technological decoupling.

**Source: Compiled by author based on European Central Bank (2019) and WTO frameworks.*

As demonstrated in Table 1, modern protectionist tools extend far beyond traditional tariffs, creating indirect cost burdens and systemic inefficiencies throughout global supply networks.

First, the architecture of global value chains was historically engineered around a single core objective: relentless cost reduction through hyper-specialization and geographical fragmentation. Modern protectionist policies, however, are systematically dismantling this cost-optimized model. Through a mix of trade barriers, local content mandates, and strategic tax incentives, governments are compelling businesses into re-shoring (returning manufacturing to the home country) or "friend-shoring" (relocating operations to politically aligned partner nations). This trend deliberately prioritizes geopolitical alignment over free-market fundamentals. While

restructuring supply networks around strategic allies may temporarily shelter companies from sudden trade embargoes, regional conflicts, or weaponized trade policies, it comes at a steep economic price. Diverting capital away from naturally competitive regions inevitably leads to duplicated infrastructure, higher labor and input costs, administrative redundancies, and a long-term reduction in overall capital return (*Globalization in business: History, advantages, and challenges*).

2. Institutional friction and erosion of multilateral trade rules

Second, our study highlights that while the golden era of globalization thrived on legal predictability and enforceable rules overseen by the World Trade Organization, contemporary protectionism is increasingly defined by aggressive, unilateral policy shifts. National governments increasingly sidestep established international dispute settlement mechanisms by invoking broad "national security" exceptions -loopholes originally intended strictly for emergency wartime situations, which traditional trade frameworks are structurally ill-equipped to police or constrain. Furthermore, even when state authorities keep formal tariff rates artificially low to maintain nominal compliance with their international commitments, they routinely deploy sophisticated non-tariff measures as covert instruments of trade defense. These include opaque regulatory standards, hyper-complex safety certifications, administrative customs delays, and stringent environmental mandates designed to impose disproportionate compliance burdens on foreign firms. By transforming internal regulatory policy into a weapon of economic exclusion, states effectively fragment the global market, eroding institutional trust and replacing stable multilateral governance with an unpredictable regime of regulatory protectionism (*(PDF) the role of the WTO in maintaining global trade stability: Between protectionism and liberalization policies* 2025).

At the same time, constantly abusing the "national security" excuse has essentially crippled the WTO and neutered international trade law. The entire point of having shared, multilateral rules was to guarantee that small nations and major economic superpowers all played by the exact same fair playbook. But once major economies start labeling virtually everything – from microchips and specialized steel to electric car batteries, software, and social media platforms - as a matter of "vital national security," global trade rules become less effective. When every nation decides for itself what constitutes a security threat without any independent oversight, international laws become entirely optional. Trade quickly devolves back into a world where the biggest and strongest economies dictate terms to everyone else, forcing smaller countries to accept unfair conditions or be cut off entirely. This total loss of legal predictability creates massive friction for global business.

Companies can easily budget for a fixed tax or a clear law, but they cannot build long-term investment strategies around political whims, hidden regulatory traps, and sudden geopolitical bans. When rules stop mattering, cross-border investment slows down, international innovation stalls, and the global market splits into isolated, suspicious economic blocs that trust each other less with every passing year *(Elms, The underappreciated benefits of multilateral rules-based trade 2023)*.

Finally, modern trade policy has undergone a fundamental paradigm shift - evolving from passive defensive protection at domestic borders to aggressive, proactive state intervention within internal markets. Rather than simply shielding domestic markets through import restrictions, governments are actively picking economic winners by pouring hundreds of billions of dollars into state-backed "national champions." Massive subsidies, tax credits, and public capital injections aimed at capital-intensive, high-tech sectors - most notably advanced semiconductors, artificial intelligence, and clean energy technologies - severely distort global price signals and disrupt market-based resource allocation. By artificially lowering capital and operational costs for favored domestic firms, these state interventions put unassisted foreign competitors at an insurmountable disadvantage. Consequently, rival nations are forced to respond in kind, launching their own lavish counter-subsidies to prevent critical strategic industries from being priced out of existence. These dynamic triggers destructive global subsidy races that strain public balance sheets, distort global trade patterns, and disproportionately penalize developing economies that lack the fiscal capacity to match major power spending (*(PDF) (2025) returning to protectionism: The shift in United States Trade Policy, World Financial Review, May.* 2025).

The subsidy race can therefore contribute to resource misallocation and fiscal pressure. Instead of letting capital flow naturally to where it generates the highest real return, governments end up allocating substantial public funds at redundant, duplicated high-tech facilities just to have them within their own political borders. This corporate welfare drains taxpayer money that could otherwise fund essential public infrastructure, education, or healthcare. Even worse, it creates a deeply unfair global playing field that inherently favors the wealthiest economic blocs. Developing nations, which simply do not have the cash or borrowing capacity to hand out billions in subsidies, are completely priced out of future-defining industries like green energy and advanced computing. Instead of fostering healthy international competition and global innovation, this aggressive state intervention fragments the global economy into protected, subsidized silos that raise overall costs, reduce

productive efficiency, and leave transferring the cost to public budgets and consumers *(Back to basics: Subsidy wars 2023)*.

3. Empirical assessment of protectionist policy outcomes

We argue that the effectiveness of modern protectionism must be assessed by systematically comparing its political promises with real-world economic outcomes. Based on our review of available data, trade barriers may offer temporary relief to select sectors, but create long-term structural burdens for the broader economy (Gunes, A beginner's guide *to protectionism 2026)*. Table 2 presents a comparative matrix contrasting claimed protectionist policy goals against realized medium- and long-term macroeconomic outcomes.

Table 2

Comparative matrix: claimed policy objectives vs. realized economic outcomes*

Analytical criterion	Intended policy goal (short-term claim)	Realized macroeconomic outcome (long-term reality)	Primary economic costs & side effects
Employment preservation	Shield domestic job markets in mature or vulnerable industrial sectors.	High financial cost per job saved; potential employment losses in downstream industries.	Inflated raw material costs reduce competitiveness in non-protected manufacturing (Factory workers blame Trump's tariffs 2026).
Supply chain autonomy	Build self-reliant domestic capacity for critical inputs and high-tech goods.	Fragmented production networks with lower operational flexibility.	Duplicated industrial infrastructure drains capital away from genuine innovation and R&D (Disruptions in interorganizational relationships 2024).
Consumer welfare & price level	Ensure stable domestic supply of essential consumer and industrial goods.	Structural inflation and diminished purchasing power for households.	Domestic firms raise prices to match inflated market baselines created by import barriers.

Table 2 (continued)

Analytical criterion	Intended policy goal (short-term claim)	Realized macroeconomic outcome (long-term reality)	Primary economic costs & side effects
Innovation & industrial growth	Promote strategic domestic high-tech "national champions" via subsidies.	Risk of resource misallocation, corporate rent-seeking, and market inefficiency.	Firms optimize strategies to capture government grants rather than delivering market-driven value (Ding et al. 2022).
Global trade balance	Reduce trade deficits and prevent foreign economic exploitation.	Aggressive foreign counter-retaliation and loss of foreign market access.	Cycle of tit-for-tat retaliatory measures harms competitive export-oriented sectors (European Central Bank 2019).

**Source: Compiled by author based on UNCTAD and World Bank reports (2023).*

The available evidence indicates substantial trade-offs behind these policy claims. Because tariffs artificially inflate the price of imported materials, every downstream industry that relies on those inputs suddenly faces surging production costs. A steel tariff might protect a few thousand jobs in steel mills, but it simultaneously threatens tens of thousands of jobs in manufacturing, construction, automotive, and appliance industries that now have to pay vastly inflated prices for raw steel. In effect, the broader economy ends up paying hundreds of thousands of dollars in indirect costs for every single low-wage position preserved in a protected sector *(Factory workers blame Trump's tariffs for lost jobs 2026)*.

In the longer term, protection may also alter the incentives facing domestic firms. When a business knows that its government will step in to insulate it from foreign rivals whenever competition gets tough, its priorities change. Instead of investing heavily in research and development, upgrading machinery, or finding ways to operate more efficiently, management spends its capital and energy lobbying politicians for continued protection. Over

time, these companies become lethargic, technologically outdated, and entirely dependent on government favors to survive. Rather than building resilient national champion industries, broad protectionist policies end up creating weak, inefficient commercial monopolies that hurt national productivity and drag down overall economic growth *(Disruptions in interorganizational relationships: A taxonomy and a research agenda by Arne Keller, Nuno Oliveira, fabrice Lumineau :: SSRN 2024)*.

Protectionist inflation may persist because it affects market prices beyond the directly restricted goods. When foreign competitors are taxed or blocked at the border, domestic manufacturers no longer face aggressive price pressure. Without the threat of cheaper foreign alternatives, local producers frequently raise their own prices to match the newly inflated market baseline. Rather than encouraging domestic efficiency or price stability, trade barriers create a high-cost economic environment where inflation becomes structural, living standards decline, and central banks are left struggling to control rising costs without causing a broader economic slowdown *(Growing threats to Global Trade)*.

This cycle of retaliation creates a dangerous tit-for-tat escalation that turns targeted policy interventions into full-blown trade wars. When a country puts up barriers to shield a specific domestic market, target nations do not retaliate in that same sector - they strategically select foreign industries where the imposing country is most vulnerable and export-dependent. Agricultural goods, automotive manufacturing, specialized machinery, and high-tech software often become collateral damage in these conflicts. Consequently, while a small group of protected workers might temporarily benefit, competitive and profitable export industries suffer sudden revenue drops, canceled foreign contracts, and widespread job cuts, turning potential economic wins into net national losses.

What makes trade retaliation especially destructive is the permanent structural damage it inflicts on international trade relationships. Rebuilding foreign market share is far harder than losing it; once foreign buyers are forced by counter-tariffs to switch to alternative international suppliers, they rarely return even if the original trade restrictions are eventually lifted. Furthermore, as trade conflicts escalate, business confidence plunges, cross-border corporate investment dries up, and companies are forced to spend immense capital navigating diplomatic disputes rather than investing in productivity and growth. Instead of achieving economic stability or national resilience, retaliatory protectionism traps economies in a high-cost, low-trust cycle that leaves every country involved poorer and more fragile.

Finally, while targeted subsidies can help build up strategic tech sectors, they put a massive strain on public budgets. When governments try to pick

economic winners, they run a high risk of misallocating taxpayer money, while smaller or developing economies simply get priced out of the market (Ding et al., *'guidance' or 'misleading'? the government subsidy and the choice of Enterprise Innovation Strategy* 2022).

At the same time, this state-sponsored industrial policy creates a deeply unfair and unequal global economy. Wealthy economic superpowers can afford to pour hundreds of billions into subsidizing their domestic chip makers, battery plants, and clean-tech firms, but developing nations simply do not have that kind of fiscal headroom. As a result, emerging markets find themselves completely priced out of high-tech manufacturing, unable to compete with heavily subsidized foreign giants. Instead of fostering global development and technology sharing, massive national subsidies widen the gap between rich and poor nations, trapping developing economies in low-value raw material export roles while a handful of wealthy states monopolize the technologies of the future (*Back to basics: Subsidy wars*).

Conclusions

Modern protectionism represents a broader movement toward economic nationalism and strategic self-reliance. Yet, despite its current popularity among policymakers, wide-scale protectionism remains a double-edged sword. While targeted interventions can occasionally safeguard critical technology or national security interests, relying on trade barriers as a general economic tool creates inflation, lowers productivity, and provokes trade conflicts. Moving forward, the real challenge for economic policy will not be abandoning global trade, but finding a pragmatic balance between national security and the clear benefits of international market cooperation *(Protectionism is failing to achieve its goals and threatens the future of Critical Industries 2023)*.

This balance requires policymakers to move beyond the dichotomy between unrestricted free trade and economic isolationism. In reality, modern economies cannot function as self-contained fortresses without inflicting immense financial harm on their own citizens. Attempting to bring every step of complex manufacturing back inside domestic borders leads to astronomical operational costs, redundant supply chains, and lower living standards. True resilience does not come from building walls around domestic markets, but from diversifying global trade channels and building flexible, transparent partnerships with a wide network of international suppliers.

Ultimately, the future of international trade will depend on whether governments can rebuild a modern, adaptable multilateral framework. While the old trade rules of past decades may need updates to address state

subsidies, intellectual property protection, and digital commerce, dismantling cooperative international institutions altogether is a dangerous mistake. Rather than engaging in destructive subsidy races and covert trade barriers, nations must establish clear, realistic standards for what constitutes genuine national security exceptions. By defining narrow boundaries for state intervention while keeping the vast majority of markets open, the global economy can successfully protect vital security interests without sacrificing the immense productivity, lower costs, and shared prosperity that international cooperation provides.

References

1. (2023a) *Back to basics: Subsidy wars*. Available at: https://imf.org/en/Publications/fandd/issues/2023/06/B2B-subsidy-wars-elizabeth-van-heuvelen (Accessed: 20 October 2026).

2. (2023b) *Global entrepreneurship and the Successful Growth Strategies*. Available at: https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-137.pdf (Accessed: 19 October 2026).

3. (2024a) *Loading...* Available at: https://economics.bmo.com/en/publications/detail/da1652bb-5e7f-46d9-9540-8f22cd03823d/ (Accessed: 20 October 2026).

4. (2024b) *Disruptions in interorganizational relationships: A taxonomy and a research agenda by Arne Keller, Nuno Oliveira, fabrice Lumineau :: SSRN*. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4705941 (Accessed: 08 October 2026).

5. (2025a) *(PDF) (2025) returning to protectionism: The shift in United States Trade Policy, World Financial Review, May*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/391700787_2025_Returning_to_Protectionism_The_Shift_in_United_States_Trade_Policy_World_Financial_Review_May (Accessed: 06 October 2026).

6. (2025b) *(PDF) the role of the WTO in maintaining global trade stability: Between protectionism and liberalization policies*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/391916007_The_Role_of_the_WTO_in_Maintaining_Global_Trade_Stability_Between_Protectionism_and_Liberalization_Policies (Accessed: 06 October 2026).

7. *Globalization in business: History, advantages, and challenges*. Available at: https://www.investopedia.com/terms/g/globalization.asp (Accessed: 07 October 2026).

8. *(PDF) the impact of covid-19 on the Global Supply Chain*. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/401440628_The_Impact_of_COVID-19_on_the_Global_Supply_Chain (Accessed: 05 October 2026).

9. *Back to basics: Subsidy wars*. Available at: https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2023/06/B2B-subsidy-wars-elizabeth-van-heuvelen (Accessed: 20 October 2026).

10. Ding, J. *et al.* (2022) *'guidance' or 'misleading'? the government subsidy and the choice of Enterprise Innovation Strategy*, *Frontiers in psychology*. Available at: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9577670/ (Accessed: 06 October 2026).

11. Elms, D. (2023) *The underappreciated benefits of multilateral rules-based trade*, *Asian Trade Centre*. Available at: https://asiantradecentre.org/talkingtrade/the-underappreciated-benefits-of-multilateral-rules-based-trade (Accessed: 20 October 2026).

12. European Central Bank (2019) *The economic implications of rising protectionism: A euro area and Global Perspective*, *European Central Bank*. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2019/html/ecb.ebart201903_01~e589a502e5.en.html (Accessed: 06 October 2026).

13. *Factory workers blame Trump's tariffs for lost jobs* (2026) *Los Angeles Times*. Available at: https://www.latimes.com/business/story/2026-10-13/factory-workers-blame-trumps-tariffs-for-lost-jobs (Accessed: 20 October 2026).

14. *Growing threats to Global Trade*. Available at: https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2023/06/growing-threats-to-global-trade-goldberg-reed (Accessed: 20 October 2026).

15. Gunes, P. (2026) *A beginner's guide to protectionism*, *UKTPO*. Available at: https://www.uktpo.org/2026/09/16/a-beginners-guide-to-protectionism/ (Accessed: 06 October 2026).

16. Naeimah Alkharafi and Alsabah, M. (2025) *Globalization: An overview of its main characteristics and types, and an exploration of its impacts on individuals, firms, and Nations*, *MDPI*. Available at: https://doi.org/10.3390/economies13040091 (Accessed: 20 October 2026).

17. *Protectionism is failing to achieve its goals and threatens the future of Critical Industries* (2023) *World Bank Group - International Development, Poverty, & Sustainability*. Available at: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/08/29/protectionism-is-failing-to-achieve-its-goals-and-threatens-the-future-of-critical-industries (Accessed: 06 October 2026)

18. Setser, B. (2026) *The dangerous myth of deglobalization*, *Foreign Affairs*. Available at: https://www.foreignaffairs.com/china/globalization-dangerous-myth-economy-brad-setser (Accessed: 20 October 2026).

19. *The history of multilateral trading system WTO*. Available at: https://www.wto.org/english/thewto_e/history_e/history_e.htm (Accessed: 05 October 2026).

Scientific supervision by A. Zadoia, Doctor of Sciences, Full Professor

A. Mahdich,
PhD in Economics,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

EUROPE'S DIGITAL DECADE 2030: PROGRESS AND IMPLEMENTATION GAPS[2]

Abstract

This paper assesses the European Union's progress towards its Digital Decade 2030 targets using official European Commission and Eurostat indicators. A descriptive comparison of observed values and policy benchmarks reveals uneven implementation across connectivity, digital skills, business adoption and public services. Basic 5G coverage approaches universality, while skills and enterprise technology uptake remain further from their targets. Differences by enterprise size highlight barriers facing smaller firms. The analysis argues for coordinated investment in infrastructure, workforce capabilities and organisational adaptation, supported by sustained financing. The findings identify implementation priorities without estimating causal productivity effects or forecasting whether targets will be achieved.

Keywords: Digital Decade 2030, European Union, digital transformation, digital infrastructure, digital skills, technology adoption, SMEs, digital public services.

---

[2] Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

The aim of the paper is to assess the EU's progress towards selected Digital Decade 2030 targets, identify implementation gaps across connectivity, digital skills, business adoption and public services, and formulate policy priorities for addressing these gaps.

Results

Europe's Digital Decade addresses a central economic challenge: how to turn digital investment into the ability of firms, workers and public institutions to use technology effectively. The programme connects the EU's ambitions for competitiveness and technological sovereignty with measurable targets for digital skills, infrastructure, business adoption and public services (European Commission, 2026c). These areas are interdependent. Networks provide access to digital tools. Organisations must also be able to integrate these tools into everyday activities, while citizens need the skills to use the services that become available.

Economic research provides a basis for examining this relationship. Brynjolfsson and Hitt (2000) highlight the role of organisational investment in the value firms obtain from information technology. Brynjolfsson, Rock and Syverson (2021) explain how complementary intangible investment can delay the appearance of productivity gains from general purpose technologies such as AI. Applied to the Digital Decade, these findings motivate attention to the capabilities that allow technology to spread and become productive. They also caution against interpreting rapid infrastructure deployment or rising adoption rates as direct evidence of an equivalent increase in productivity.

This perspective makes uneven implementation a substantive policy problem. Progress in one area may be constrained by weaknesses in another, and EU averages may conceal differences in the capacity of firms to adopt advanced tools. The Commission's 2026 assessment identifies continuing barriers involving skills and resources, alongside fragmented implementation across Member States (European Commission, 2026a). The analytical question is therefore where the EU's remaining gaps are concentrated and what these differences imply for the balance between further deployment and support for effective use.

This article compares selected EU indicators with their 2030 targets using official Commission and Eurostat releases available on 22 October 2026. It distinguishes network coverage from digital skills and business uptake, as well as from the online completeness of public services. Gaps equal target minus observed value. Percentage point gaps differ from percentage changes. The comparison covers all four policy areas without constructing a composite index or estimating causal productivity effects.

Connectivity shows the strongest results. In mid-2025, basic 5G covered 96.8% of households and fixed very high capacity networks 85.6% (European Commission, 2026b). Signal coverage, however, does not establish service quality. Basic digital skills reached 60.4% of people aged 16–74, leaving a 19.6 percentage point gap to 80% (Eurostat, 2026a; Table 1). Closing that gap by 2030 would require roughly 3.9 percentage points annually from the 2025 level.

Table 1

Digital skills and connectivity against the 2030 benchmarks

Indicator and population	2025 (%)	2030 (%)	Gap (pp)
Basic digital skills (people aged 16–74)	60.4	80	19.6
Basic 5G coverage (households)	96.8	100	3.2
Fixed VHCN coverage (households)	85.6	100	14.4

**Source: Author's calculations based on European Commission (2026b, 2026c) and Eurostat (2026a). pp = percentage points. VHCN = very high capacity network.*

The comparison in Table 1 points to policy priorities within the Digital Decade. Basic 5G coverage is close to universal availability, whereas both fixed high capacity networks and digital skills retain substantial gaps (European Commission, 2026b; Eurostat, 2026a). Expressing each observation relative to its own target clarifies this imbalance: digital skills have reached 75.5% of the benchmark, compared with 85.6% for fixed networks and 96.8% for basic 5G. These ratios indicate relative attainment, rather than a common level of digital development. Their denominators differ, and household coverage cannot be interpreted as individual competence. Figure 1 extends this comparison to business adoption and public services, providing a broader view of implementation gaps. The pattern suggests that policy priorities should reflect the constraints behind each shortfall, with further network deployment accompanied by measures that improve citizens' and firms' capacity to use digital services (Fig. 1).

The small remaining gap in basic 5G coverage should be interpreted cautiously. Coverage in the 3.4–3.8 GHz band reached 74.8% of households, substantially below the 96.8% basic coverage figure (European Commission, 2026b). These measures describe different aspects of deployment; neither establishes the speed or reliability experienced by an individual user. The policy implication is to assess network quality alongside geographical reach. Monitoring should also examine affordability and actual subscriptions, because a network can be available without being accessible to every household. This would help distinguish the need for further infrastructure from barriers to using existing capacity.

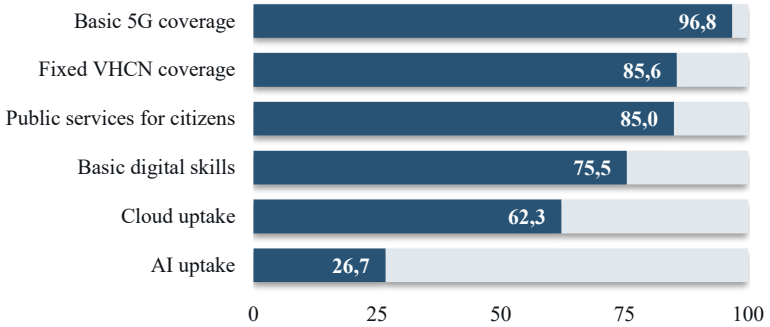


Figure 1. Selected indicators as a share of their 2030 benchmarks*

**Source: Author's calculations based on European Commission (2026a, 2026b, 2026c) and Eurostat (2026a). Blue shows attainment; grey shows the remaining distance. Each indicator has its own population and definition. No composite score is calculated.*

The skills gap requires attention to who remains excluded. Eurostat's regional analysis shows that digital capabilities vary across places and population groups (Eurostat, 2026a). An improvement in the EU average could therefore coexist with persistent local disadvantages. Training should be adapted to practical tasks, such as accessing public services, evaluating online information and using workplace software. Local provision and support for people with limited experience are plausible responses, but their effectiveness needs evaluation. Completion rates alone would provide weak evidence of success; follow-up assessment should examine whether participants can apply what they have learned independently.

Business adoption and implementation gaps

Business adoption remains less advanced. Cloud services meeting the monitoring definition reached 46.7% of enterprises, while AI adoption was 20%, against separate 75% monitoring benchmarks (European Commission, 2026a; Table 2). Cloud figures cover intermediate or sophisticated services rather than all paid cloud use (Eurostat, 2026b). Microenterprises are not covered. The 2026 factsheet reports 85/100 for digital public services for citizens (European Commission, 2026c). Public service scores measure online completeness, not the proportion of citizens using a service.

Business observations refer to 2025 and enterprises with at least 10 people employed in surveyed sectors. The public service score is reproduced as reported in the 2026 factsheet; it measures online service completeness, not citizen uptake.

For public services, the remaining distance to full online completeness should be considered alongside the experience of completing an

administrative procedure. The OECD framework emphasises government that is designed around users, makes effective use of data and anticipates needs (OECD, 2020). Applied here, this suggests assessing whether citizens can complete a process without repeated requests for information or avoidable visits to an office. Interoperability between public bodies can support this objective, provided access to personal data is governed appropriately. Useful complementary outcomes would include completion time, abandonment rates and accessibility for users who require assistance.

Table 2

Business adoption and digital public services*

Indicator and unit	Latest level	2030 benchmark	Gap
Intermediate or sophisticated cloud use (%)	46.7	75	28.3 pp
AI use (%)	20.0	75	55.0 pp
Public services for citizens (score out of 100)	85	100	15 points

**Source: Author's compilation and calculations based on European Commission (2026a, 2026c).*

AI illustrates why aggregate progress can conceal implementation gaps. Uptake increased from 13.5% in 2024 to 20% in 2025 (Eurostat, 2025). Yet large enterprises reported 55% adoption, compared with 30% of medium and 17% of small enterprises (Eurostat, 2026b; Figure 2). The 2025 survey added an AI category, so growth should be interpreted with this change in mind (Eurostat, 2025). Company size therefore matters when assessing whether technology spreads across the economy.

The enterprise size gradient also points to the costs of organisational adaptation. The OECD finds that smaller firms adopt sophisticated digital practices more slowly and frequently obtain solutions externally to compensate for limited internal capabilities (OECD, 2021). Buying software is only one stage of implementation. A firm may also need to organise its data, redesign tasks and allocate staff time to learning. Support programmes should therefore begin with a diagnosis of the business problem and its organisational context and offer advice on implementation. For example, assistance with a small inventory forecasting project could establish whether an AI application adds value before the firm commits to wider deployment.

Sustained adoption also depends on trust and the ability to manage digital risks. SMEs often rely on external advice and the security features built into purchased services (OECD, 2021). This makes supplier selection and staff awareness relevant to the quality of uptake. Public assistance could include guidance on backups, access controls and the practical implications of moving data between providers. Such support should be proportionate to the firm's activities and resources. An adoption indicator records whether a

technology is used; it does not establish whether the organisation can recover from an incident or continue operating when a supplier changes its service.

These differences suggest that infrastructure investment needs complementary support for workforce training and organisational change. The Commission identifies skills, resources and data access as barriers for SMEs. It also warns of declining public funding after 2026 (European Commission, 2026a). Policy should therefore link continued financing to measurable adoption outcomes and practical assistance for smaller firms.

Financing continuity is consequently an implementation issue as well as a budgetary one. The Commission expects almost half of the public funding in national Digital Decade roadmaps to be phased out by the end of 2026 (European Commission, 2026a). This does not mean that all digital investment will stop, but it creates a reason to plan the transition between funding periods. Authorities should identify who will finance maintenance, advisory services and training after initial grants expire. Project selection should consider these recurring costs from the outset. Evaluation should then connect expenditure to sustained use and service improvements, while distinguishing programme effects from changes that would have occurred anyway.

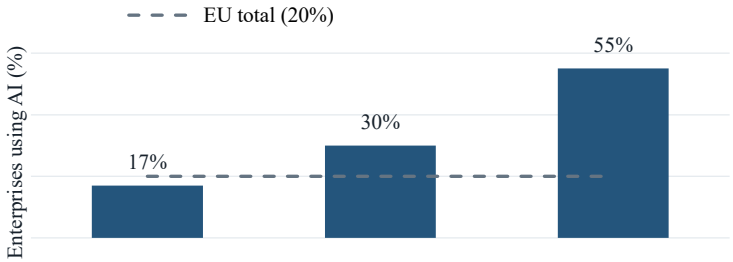


Figure 2. AI adoption by enterprise size in the EU in 2025*

**Source: Author's chart based on Eurostat (2026b), dataset isoc_eb_ai. Values are rounded to whole percentages. Enterprise size refers to people employed.*

Finally, the indicators favour a coordinated policy response. The OECD's integrated framework links access, effective use, skills, inclusion and trust, treating them as connected policy concerns (OECD, 2026). The comparison in this article supports examining such connections, although it cannot establish their causal strength. A large percentage point gap identifies distance from a benchmark, not the cost or feasibility of closing it. Nor does a high attainment ratio demonstrate that further investment has low value. Decisions should combine the headline measures with evidence on local

constraints, distributional outcomes and implementation capacity, allowing priorities to change as the remaining barriers become clearer.

Conclusions

The EU has established a broad policy framework, but achievement remains uneven. Connectivity gains will support competitiveness only if citizens and firms can use them effectively. The priority is to narrow capability gaps while maintaining investment continuity. This descriptive comparison identifies distances to targets, rather than predicting whether the EU will reach them.

References

1. Brynjolfsson, E. and Hitt, L.M. (2000) 'Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance', *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), pp. 23–48. Available at: https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23 (Accessed: 22 October 2026).

2. Brynjolfsson, E., Rock, D. and Syverson, C. (2021) 'The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies', *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), pp. 333–372. Available at: https://doi.org/10.1257/mac.20180386 (Accessed: 22 October 2026).

3. European Commission (2026a) *2026 State of the Digital Decade package.* Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2026-state-digital-decade-package (Accessed: 22 October 2026).

4. European Commission (2026b) *Digital Decade 2026 – Connectivity Coverage in Europe 2025 report.* Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2026-connectivity-coverage-europe-2025-report (Accessed: 22 October 2026).

5. European Commission (2026c) *State of the Digital Decade 2026 – Factsheet.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://doi.org/10.2759/1473648 (Accessed: 22 October 2026).

6. Eurostat (2025) *20% of EU enterprises use AI technologies.* 11 December. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2 (Accessed: 22 October 2026).

7. Eurostat (2026a) *Digital society statistics at regional level.* Statistics Explained. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_society_statistics_at_regional_level (Accessed: 22 October 2026).

8. Eurostat (2026b) *Towards Digital Decade targets for Europe.* Statistics Explained. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe (Accessed: 22 October 2026).

9. OECD (2020) *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 2. Paris: OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en (Accessed: 23 October 2026).

10. OECD (2021) *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en (Accessed: 23 October 2026).

11. OECD (2026) *The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026*. OECD Digital Economy Papers, No. 381. Paris: OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/0254ae07-en (Accessed: 23 October 2026).

Ya. Mazurenko,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

CHALLENGES AND PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRANSPORT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Abstract

This paper examines the principal challenges affecting the development of international transport in Ukraine amid global economic integration and the ongoing consequences of Russia's full-scale invasion. The research aims to identify structural constraints, assess the relative severity of major challenges and formulate priorities for transport-system recovery and European integration. The methodology combines descriptive analysis of transport-services indicators for 2022-2025, comparison of digitalisation measures, documentary analysis of institutional challenges and an author-developed weighted scoring approach. The findings indicate substantial infrastructure losses, pronounced differences across transport modes and an increasing reliance on road transport services. The value of road transport services increased from USD 647 million in 2022 to USD 812 million in 2025, while rail and pipeline-related indicators declined sharply in 2025. Digital adoption generally advanced, although the reported artificial-intelligence indicator weakened. The weighted assessment ranks physical infrastructure destruction, maritime and aviation disruption, and border-crossing constraints as the most urgent barriers. The paper proposes an integrated improvement framework linking reconstruction, European technical and regulatory interoperability, border modernisation, digital coordination, investment and transport security. Its implementation requires cooperation among public authorities, transport operators and international partners. The study distinguishes reported statistics from the author's indicative expert ratings.

Keywords: international transport, Ukraine, transport infrastructure, European integration, logistics, digitalisation, border crossings, resilience.

1. Introduction

International transport is an essential component of Ukraine's participation in global trade and European value chains. Geographic proximity to EU markets creates opportunities for transit, multimodal services and international logistics cooperation. However, war-related destruction, disrupted maritime and air connections, congestion at western

borders, and differences in technical standards have substantially changed the structure and cost of transport operations.

These circumstances call for an integrated assessment of infrastructure, operational and institutional constraints. The objective of this paper is to evaluate the main challenges of Ukraine's international transport system over 2022-2025 and propose a practical model for improving its efficiency, resilience and compatibility with European networks. The analysis is based on the supplied research material and its cited institutional sources; numerical series are reproduced as reported rather than independently audited.

2. Materials and methods

The study applies comparative and descriptive analysis to annual monetary indicators of international transport services, a trend analysis of selected digitalisation indicators and qualitative synthesis of the main barriers to international connectivity. Monetary values in the transport table refer to the value of transport services in USD millions; they must not be interpreted as tonnes transported or passenger counts. Some categories are aggregates and should not be added to their component categories.

To prioritise the challenges, an indicative author assessment was performed using a severity score S on a scale from 1 to 10 and an impact coefficient I between 0 and 1. The weighted score W is calculated as $W = S \times I$. These scores are analytical judgments, not results of a documented representative expert survey; therefore, they serve to structure priorities rather than to establish statistically validated causal effects.

The source material attributes the transport-services series to the National Bank of Ukraine, digitalisation measures to the State Statistics Service of Ukraine, damage estimates to the Kyiv School of Economics and contextual information to European and international institutions. Limitations include the absence of underlying microdata, variable definitions for some digitalisation measures and full documentation of the original charts.

3. Results

The development of international transport in Ukraine, against the backdrop of the globalisation of the world economy, is accompanied by a number of challenges, including insufficient modernisation of transport infrastructure, high logistics costs, limited capacity at border crossings, and the need to bring the transport system into line with European standards. These problems have become particularly acute as a result of the Russian Federation's full-scale invasion, which has caused widespread destruction of transport infrastructure, disruption to international logistics routes, the blockading of seaports and a rise in transport costs. These circumstances have

had a negative impact on Ukraine's transit potential and competitiveness in the international transport market. In this regard, it is worth analysing the extent and structure of the damage inflicted by the RF on Ukraine's transport infrastructure (Fig. 1).

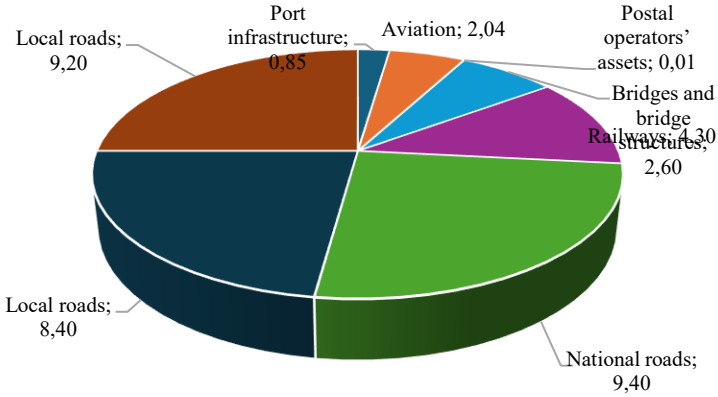


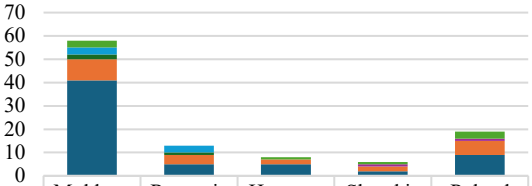
Fig. 1. Breakdown of damage to Ukraine's transport infrastructure for 2022–2025, in billions of US dollars*

**(Kyiv School of Economics, 2026).*

An analysis of Fig. 1 shows that the road network suffered the greatest losses, with total damage amounting to US$27 billion, or 73.4 per cent of the total. Losses to the railway infrastructure, bridge structures and aviation were also significant. The total amount of these losses was US$36.8 billion, which highlights the scale of the destruction and the need to prioritise the restoration of transport infrastructure to ensure international transport and the development of Ukraine's logistics potential.

Figure 2 presents an overview of Ukraine's international transport infrastructure via the system of border crossing points on the state border with European countries.

An analysis of Fig. 2 shows that road transport predominates, accounting for the largest number of checkpoints. The border infrastructure is most developed along the borders with Moldova, Poland and Romania. At the same time, rail, river and ferry crossing points are represented in significantly smaller numbers, which limits the scope for diversifying international transport flows. Consequently, the priority areas for the development of Ukraine's border infrastructure are the modernisation of existing border crossing points, increasing their throughput capacity and expanding multimodal transport links with European countries.



	Moldova	Romania	Hungary	Slovakia	Poland
Checkpoints	3	0	1	1	3
Pedestrian	0	0	0	1	1
River	3	3	0	0	0
Ferry	2	1	0	0	0
Rail	9	4	2	2	6
Road	41	5	5	2	9

Fig. 2. Number of customs checkpoints between Ukraine and EU countries as at 2025*

**(State Border Guard Service of Ukraine, 2025).*

Table 1 shows the trends in international transport volumes by mode of transport.

Table 1

Trends in Ukraine's international transport volumes by mode of transport, 2022–2025, in million US dollars*

Type	Period				Change, %	
	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2025/2024
Sea transport	*388*	*393*	*491*	*383*	*1,29*	*-22,00*
Passenger	3	0	0	0	-100,00	–
Freight	26	32	20	23	23,08	15,00
Other	359	361	471	360	0,56	-23,57
Air transport	*478*	*505*	*610*	*609*	*5,65*	*-0,16*
Passenger	66	77	195	192	16,67	-1,54
Freight	350	404	385	354	15,43	-8,05
Other	62	24	30	63	-61,29	110,00
Rail transport	*178*	*233*	*227*	*128*	*30,90*	*-43,61*
Passenger	3	5	4	4	66,67	0,00
Freight	51	50	45	27	-1,96	-40,00
Other	124	178	178	97	43,55	-45,51
Road transport	*647*	*706*	*802*	*812*	*9,12*	*1,25*
Passenger	17	22	20	26	29,41	30,00
Freight	384	412	467	487	7,29	4,28
Other	246	272	315	299	10,57	-5,08

Table 1 (continued)

Type	Period				Change, %	
	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2025/2024
Other modes of transport	*1787*	*1882*	*1930*	*512*	*5,32*	*-73,47*
Passenger	4	0	0	0	-100,00	–
Freight	1535	1585	1565	255	3,26	-83,71
Pipeline transport	*1499*	*1546*	*1549*	*244*	*3,14*	*-84,25*
Other	248	297	365	257	19,76	-29,59

**Source: (National Bank of Ukraine, 2025).*

An analysis of Table 1 revealed significant structural changes and uneven development within the transport sector. Road transport demonstrated the most sustained positive growth, with volumes rising from US$647 million in 2022 to US$812 million in 2025, an increase of 25.5 per cent. At the same time, air transport volumes increased from US$478 million to US$609 million, although a slight decline was observed in 2025. Maritime transport was characterised by volatility: after rising to US$491 million in 2024, its volume fell to US$383 million in 2025. The most significant decline in 2025 was recorded in the sectors of rail transport, other modes of transport and pipeline transport.

The decline in freight volumes carried by other modes of transport was particularly marked, falling from US$1,565 million to US$255 million. Overall, these figures indicate the growing role of road transport in Ukraine's international transport operations and the need to diversify logistics routes, modernise transport infrastructure and develop alternative routes for international transport. It should be noted that the value-based indicators reflect the volume of transport services, rather than the physical volume of goods or passengers carried.

Next, it is worth analysing the key indicators of digitalisation in Ukraine's transport sector (Table 2).

Table 2

Trends in the digitalisation indicators of Ukraine's transport sector for the period 2022–2025*

Indicator	Period				Change, %	
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2025/ 2024
Businesses with internet access	86,2	93,6	94,4	95,1	8,58	0,74
Businesses using cloud computing	7,5	8,4	10,2	12,1	12,00	–

Table 2 (continued)

Indicator	Period				Change, %	
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2025/ 2024
Businesses using electronic document management	38,7	42,5	47,8	52,6	9,82	10,04
Businesses using CRM/ERP and other integrated information systems	19,4	21,8	24,7	28,5	12,37	15,38
Businesses using Big Data and data analytics tools	6,8	7,6	9,1	10,7	11,76	17,58
Businesses using IoT solutions	8,3	9,5	11,4	13,6	14,46	19,30
Businesses using AI technologies	5,4	4,6	4,3	4	-14,81	-6,98
Organisations using automated systems to manage transport and logistics processes	17,2	19,6	22,8	26,1	13,95	14,47
Organisations with at least a basic level of digital intensity	31,5	35,2	39,6	43,8	11,75	10,61

**Source: (State Statistics Service of Ukraine, 2026a;* 2026b).

An analysis of Table 2 revealed a positive trend in the adoption of digital technologies. The proportion of enterprises with internet access rose from 86.2% to 95.1%, the use of electronic document management from 38.7% to 52.6%, and the use of integrated CRM/ERP information systems from 19.4% to 28.5%. At the same time, the proportion of organisations using automated systems for managing transport and logistics processes rose from 17.2% to 26.1%. A negative trend was observed in the decline in the use of artificial intelligence technologies, from 5.4% to 4.0%. Overall, the results indicate a gradual digital transformation of the transport sector; however, there remains a need to step up the implementation of AI, cloud technologies and intelligent logistics management systems.

It is now appropriate to outline the key challenges facing the development of international transport in Ukraine in the context of globalisation (Table 3).

The main challenges facing Ukraine's international transport sector are infrastructure destruction, disruptions to maritime and air transport, limited border capacity, railway interoperability barriers, insufficient digitalization a nd investment constraints. Addressing these problems requires infrastructur e reconstruction, integration into European transport networks, digital transf ormation and international financial cooperation. These measures would im prove logistics efficiency, strengthen transport resilience and support Ukrain e's participation in global trade.

Table 3

Key challenges facing the development of international transport in Ukraine in the context of globalisation*

Key challenge	Characteristics	Impact on international transport
Destruction of transport infrastructure	Damage to roads, railways, bridges and logistics facilities caused by Russia's military aggression. Direct transport-sector damage reached USD 36.7 billion by the end of 2024	Reduced transport capacity, higher logistics costs and supply chain disruptions.
Disruption of maritime and air transport	Security threats restrict maritime operations, while Ukrainian civil airspace remains closed to regular commercial aviation	Limited international connectivity and increased dependence on alternative routes.
Limited border crossing capacity	Infrastructure bottlenecks and complex border procedures affect transport flows between Ukraine and EU countries	Longer delivery times, congestion and additional transport costs.
Railway interoperability problems	Differences between Ukraine's 1,520 mm railway gauge and the European 1,435 mm standard complicate cross-border rail operations	Additional transshipment costs and longer transit times.
Insufficient digitalization of transport processes	Further development of interoperable digital systems and electronic information exchange is necessary for integration into European transport networks	Lower operational efficiency and difficulties coordinating international logistics.
Investment and regulatory constraints	Large reconstruction needs and incomplete harmonization with EU transport legislation complicate modernization	Slower infrastructure development and reduced international competitiveness.

**Source: (European Commission, 2022; European Commission, 2025a; European Commission, 2025b; World Bank, 2025).*

The assessment uses a 10-point severity scale and an impact coefficient from 0 to 1. The weighted score is calculated by multiplying the severity rating by the impact coefficient (table 4)

The assessment of key challenges for the development of international transport in Ukraine indicates that the most critical problem is the destruction of transport infrastructure, with the highest weighted score of 10.00. Significant challenges also include disruptions to maritime and air transport and limited border crossing capacity, which negatively affect international logistics efficiency and supply chain stability. Investment and regulatory constraints and railway interoperability problems (6.80) further complicate Ukraine's integration into European transport networks. Insufficient digitalization received the lowest weighted score, although it remains an important barrier to long-term development.

Table 4

Assessment of Key Challenges for the Development of International Transport in Ukraine*

Key challenge	Severity (1–10)	Impact coefficient (0–1)	Weighted score
Destruction of transport infrastructure	10	1,00	10,00
Disruption of maritime and air transport	9	0,95	8,55
Limited border crossing capacity	9	0,90	8,10
Railway interoperability problems	8	0,85	6,80
Insufficient digitalization of transport processes	7	0,75	5,25
Investment and regulatory constraints	8	0,90	7,20

**Source: compiled by the author.*

Overall, the expert assessment highlights the need to prioritize infrastructure reconstruction, transport corridor security, border modernization, regulatory harmonization and digital transformation to strengthen Ukraine's competitiveness in the global transport system.

4. Discussion

The results indicate that restoring transport infrastructure alone will not be sufficient to secure competitive international logistics. The expansion of road-based operations reflects adaptability but also exposes bottlenecks at checkpoints and increases the need for resilient multimodal alternatives. The difference between Ukraine's broad-gauge railway network (1,520 mm) and the European standard (1,435 mm) complicates cross-border transfers, making interoperability and terminal capacity strategic priorities.

A coherent improvement model should link six mutually reinforcing elements: (1) targeted repair of roads, railways, bridges and logistics facilities; (2) border-crossing expansion and coordinated customs processes; (3) interoperability with EU technical, safety and regulatory standards; (4) digital document exchange, real-time data systems and selective AI-enabled planning; (5) diversification of safe international and multimodal corridors; and (6) predictable investment and reconstruction financing. Security, cyber resilience and transparent performance monitoring must operate across all six elements. Figure 3 proposes a model for improving international transport in Ukraine.

The model proposed in Fig. 3 envisages a comprehensive approach to the development of the transport system, combining infrastructure renewal, harmonisation with European standards, the introduction of digital technologies, the development of international logistics corridors and the

attraction of investment. Significant emphasis is placed on the automation of transport and logistics processes, the use of artificial intelligence and the enhancement of transport safety. The implementation of the model requires coordinated cooperation between the state, transport enterprises, international financial organisations and European partners. The expected outcomes include shorter delivery times, reduced logistics costs, increased transport infrastructure capacity and the strengthening of Ukraine's competitiveness in the international transport services market.

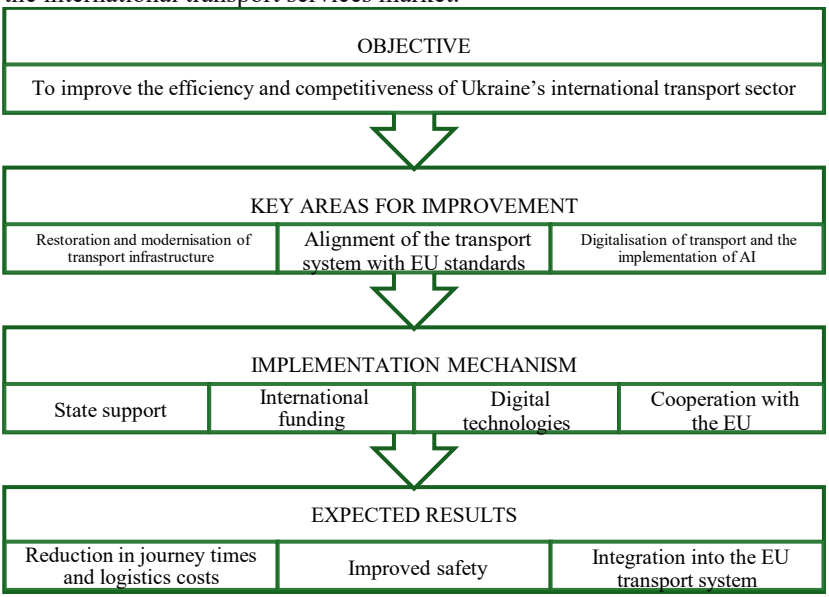


Fig. 3 Model for improving Ukraine's international transport system in the context of European integration and digitalisation*

**Source: built by the author.*

Consequently, this model forms the basis for Ukraine's gradual integration into the single European transport area, for enhancing the resilience of international transport, and for ensuring the long-term development of the transport sector.

5. Conclusions

Ukraine's international transport system faces a combination of physical destruction, disrupted modes, border congestion, interoperability barriers and limited investment capacity. The analysed monetary series reveal growing reliance on road transport services alongside marked declines in rail and

pipeline-related indicators in 2025. Digital adoption expanded in most reported categories, although advanced applications remain uneven. The indicative prioritisation identifies infrastructure reconstruction, secure connectivity and border modernisation as the most urgent tasks. A coordinated strategy combining reconstruction, European integration, digital transformation, multimodal diversification and long-term financing can improve transport resilience, reduce logistics friction and strengthen Ukraine's position in international trade. Implementation should be evaluated through transparent, independently verifiable operational indicators.

References

1. Kyiv School of Economics. (2026). Report on direct infrastructure damage caused by Russia's military aggression against Ukraine as of the be ginning of 2024. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (Accessed: 15 October 2026)
2. State Border Guard Service of Ukraine. (2025). Border crossing points (control points) . Available at: https://dpsu.gov.ua/uk/punkti-propusku-punkti-kontrolyu (Accessed: 15 October 2026)
3. National Bank of Ukraine. (2025). External sector statistics. Available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (Accessed: 15 October 2026)
4. State Statistics Service of Ukraine. (2026a). Use of information and communication technologies at enterprises. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (Accessed: 15 October 2026)
5. State Statistics Service of Ukraine. (2025b). Use of information and communication technologies at enterprises: Data for 2025. Available at: https://stat.gov.ua/uk/releases/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh-0 (Accessed: 15 October 2026)
6. European Commission. (2022). An action plan for EU-Ukraine solidarity lanes to facilitate Ukraine's agricultural export and bilateral trade with the EU (COM/2022/217 final) . Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022DC0217 (Accessed: 15 October 2026)
7. European Commission. (2025a). EU-Ukraine solidarity lanes: Latest figures – December 2025. Available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2025-2026-02-02_en (Accessed: 15 October 2026)

8. European Commission. (2025b). Ukraine 2025 report. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (Accessed: 15 October 2026)

9. World Bank. (2025). Ukraine transport and logistics: The logistics system is critical to Ukraine's economy. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf (Accessed: 15 October 2026)

Scientific supervision by A. Mahdich, PhD in Economics, Professor

Nguyen Ngoc Linh,
CNA News (Vietnam)
Phan Minh Duc*,
Associate Professor, PhD,
Academy of Journalism and Communication (Vietnam)
**Corresponding author: phanminhduc@ajc.edu.vn*

GOVERNING TELECOMMUNICATIONS MARKETS IN THE DIGITAL ERA: EVIDENCE FROM VIETNAM, INDIA AND BRAZIL WITH POLICY LESSONS FOR THE GLOBAL SOUTH

Abstract

Digital space is increasingly becoming the environment in which a substantial share of modern society's assets, transactions and productive resources are stored, exchanged and operated. Whereas earlier generations of mobile networks, particularly 3G and 4G, primarily functioned as channels for information transmission and interpersonal communication, 5G and subsequent generations are transforming telecommunications infrastructure into an operational platform for the digital economy. Effective governance of telecommunications infrastructure and markets has therefore become a strategic national capability. This study compares telecommunications-market governance in three Global South economies – Vietnam, India and Brazil – to address a central question: how should Global South countries govern telecommunications markets so as to mobilize their distinctive resources, expand high-quality connectivity and enable technological leapfrogging in the digital era? Using a comparative case-study approach, the paper examines market performance, governance arrangements and geographic, demographic and economic conditions. The findings indicate that no single governance model is universally optimal; rather, performance depends on the institutional model's fit with each country's resource structure and development constraints.

Keywords: Global South, telecommunications, market governance, digital era, broadband.

1. Research objectives

Designing a telecommunications-market operating model that matches a country's development conditions and policy objectives is strategically important, much like selecting a broader economic development model suited to national circumstances. This issue is particularly consequential for

economies seeking to accelerate development and narrow technological and productivity gaps with more advanced markets.

This study analyzes telecommunications-market governance in three Global South economies in order to assess the effectiveness and contextual suitability of each model along two dimensions: the speed at which connectivity becomes widely accessible and the quality of that connectivity. On this basis, the study derives policy implications for Global South countries that are formulating telecommunications development and governance strategies intended to improve economic efficiency while sustaining long-term growth in digital space.

The three cases were selected because they display broadly comparable development challenges while operating different telecommunications-governance models. Vietnam represents a model of direct state coordination through state-owned telecommunications enterprises; India represents a market-competition model led primarily by private firms; and Brazil relies on licensing and concession instruments, including coverage obligations, through which the state regulates private operators indirectly. The comparison therefore focuses not on identifying a universally "best" model, but on understanding how different institutional arrangements mobilize resources under different national conditions.

2. Literature review

The Fourth Industrial Revolution, driven largely by information and communication technologies (ICTs), has fundamentally changed how people think, communicate and work, while also restructuring economic activity and public administration (International Telecommunication Union [ITU], 2005). Yet access to the benefits of this transformation has been highly uneven. In the early 2000s, countries outside the OECD accounted for more than half of the world's fixed telephone lines and 46% of mobile subscriptions, but only about one-third of Internet subscriptions and 17% of broadband subscriptions (OECD, 2004).

Unequal access to information and to the infrastructures through which information circulates can deepen development disparities. Martin (2005) argues that addressing inequalities in access to information is especially important for developing and emerging economies in a world where digital and knowledge assets are increasingly central to value creation. The United Nations similarly characterized the digital divide as a constraint on the circulation of value, the development of knowledge and economic growth, as well as a factor that can reinforce gaps in understanding across cultures (United Nations Department of Economic and Social Affairs [UN DESA], 2005).

A key theoretical basis for examining technology-enabled development catch-up is Steinmueller's (2001) concept of technological leapfrogging. Unlike traditional industries such as steel, chemicals or mechanical engineering, which typically require large investments in fixed facilities and the accumulation of experience over long periods, ICT industries may present lower entry costs, internationally tradable components and comparatively greater possibilities for technology transfer. These characteristics can enable late-developing countries to bypass some sequential stages of technological development.

Steinmueller (2001), however, emphasizes that leapfrogging is not automatic. It depends on at least four conditions: (i) the absorptive capacity of the domestic workforce and organizations; (ii) access to equipment and technological know-how, which may be constrained by intellectual-property arrangements; (iii) complementary technological capabilities in the domestic industrial ecosystem; and (iv) downstream integration capabilities. He also cautions that excessive dependence on foreign actors can lock countries into externally controlled development trajectories, while the historical experience of infant-industry protection shows that state intervention does not by itself guarantee success.

Although this framework predates the universalization of 5G and platform-based digital infrastructures, it remains useful for Global South economies confronting a strategic choice between allowing private markets – often linked to foreign capital and technologies – to lead deployment and building domestic capacity through a stronger coordinating role for the state. Each pathway has advantages and limitations, and each affects the degree of national autonomy over critical resources in digital space.

Complementary technical literature highlights the physical origins of the digital divide. In their review of transmission networks for 5G systems in developing countries, Sawad, Nilavalan and Al-Raweshidy (2023) show that connectivity bottlenecks arise not only from policy and investment constraints but also from the engineering characteristics of network deployment. Every technology entails trade-offs among cost, coverage, latency and capacity; no single technological solution is optimal for every geography or development context.

A second strand of literature concerns the institutional foundations of telecommunications reform. Levy and Spiller (1994), comparing telecommunications regulation in five countries, argue that sector performance depends less on whether operators are publicly or privately owned than on whether a country's political and judicial institutions can credibly commit to stable regulatory rules. Where such commitment is weak, private investors demand high returns or withhold long-term investment, and

alternative arrangements – including continued public ownership – may be second-best but workable solutions. This argument is directly relevant to the present study, because it frames governance as a problem of matching regulatory design to national institutional endowments rather than adopting a single template.

Fink, Mattoo and Rathindran (2003), examining 86 developing countries, concluded that reforms implemented as a complete package and in the right sequence – competition introduced before or alongside privatization – generated larger gains in main lines and productivity than partial reforms. Li and Xu (2004) reach a comparable conclusion: full privatization improved efficiency and service expansion, but competition was a critical complement. All these studies suggest that competitive pressure, rather than ownership as such, is the key driver of expansion, a finding that resonates with Vietnam's experience of competition among several state-owned operators.

Taken together, these perspectives suggest that telecommunications governance in the Global South should not be treated as a homogeneous policy problem solvable through a single institutional template. Each country faces a distinct technology - institution optimization problem. This insight underpins the comparative design of the present study: rather than searching for a universal model of digital-connectivity development, the analysis compares countries with different natural, social and institutional conditions so that the relationship between governance arrangements and national resource structures can be examined more systematically.

3. Research methodology

The study employs a comparative case-study approach and examines three groups of indicators: (i) telecommunications - market performance; (ii) market operation and governance arrangements; and (iii) geographic, demographic and economic conditions. The analysis is organized around the following questions:

- Which modes of market operation are associated with periods of exceptionally rapid telecommunications growth?
- What development constraints does each governance model address, and how well does the model fit the national context?
- What lessons can Global South economies draw when allocating resources and designing telecommunications governance for the digital era?

The research proceeds in three steps. First, it evaluates telecommunications-market performance using empirical indicators from 2000 to the most recent period covered by the source data, identifying phases of expansion, saturation and decline in each country. Second, these outcomes are compared with governance arrangements and national growth conditions

at key points in time in order to assess how different models balance resources and support rapid market expansion. Third, the study identifies the limits of each governance approach and derives lessons for the next growth cycle as Global South economies move further into 5G and prepare for 6G.

Table 1

Analytical framework for the comparative case study

Object of analysis	Indicators / evidence	Analytical role
Telecommunications-market performance	(i) Growth rate of subscriber numbers (ii) Internet transmission / connection speed	Indicates the level and trajectory of telecommunications-market development
Geographic, economic and social characteristics	(i) GDP per capita (ii) Topographic characteristics (iii) Population density and urbanization rate	Identifies resources that can be mobilized and structural constraints that governance models must address
Market governance and operation	(i) Actors that shape the market: the state, private firms, domestic and foreign operators, and supervisory organizations (ii) The role of each actor in market operation	Shows how government and markets allocate authority, resources and competitive pressure in telecommunications

The comparative logic is interpretive rather than strictly causal. Market concentration, operator ownership, regulatory design and structural national conditions are read together in order to identify patterns of institutional fit. In particular, the analysis asks whether a governance arrangement creates mechanisms capable of addressing the principal resource constraint confronting a country – for example, mobilizing investment at scale, extending coverage across difficult terrain, maintaining competitive pressure, or preserving strategic control over critical infrastructure. This approach does not assume that high concentration is inherently efficient or inefficient. Instead, concentration is treated as an institutional characteristic whose effects depend on ownership, regulatory incentives, investment capacity and the stage of market development. The same caution applies to changes in subscriber numbers and connection-speed rankings: these indicators are used to identify development trajectories and turning points, not as stand-alone proof of causality. The value of the case comparison therefore lies in tracing plausible relationships between market outcomes and the governance mechanisms operating under distinct geographic, demographic and economic conditions.

4. Results and findings

4.1. Rapid expansion and the saturation point of telecommunications markets, 2000 - 2025

Data on mobile-cellular subscriptions per 100 people in Vietnam, India and Brazil over the period 2000 - 2025 (Figure 1) indicate that all three markets broadly follow an S-shaped growth trajectory, consistent with Rogers' (1962) diffusion-of-innovations framework. The trajectory can be interpreted as three broad stages: a slow introductory phase in which the technology is new and access costs are relatively high; an acceleration phase after the technology crosses a critical threshold and becomes a mass-market service; and a saturation phase when most potential users have already been reached (World Bank, 2026).

The period 2007 - 2011 recorded the strongest expansion across all three countries. Vietnam experienced the most pronounced surge, particularly during 2006 - 2008, and reached its peak subscription density and initial saturation earlier, around 2011. Brazil and India expanded more gradually, reaching comparable saturation points later – around 2014 and 2016, respectively. The comparison suggests that the timing and speed of mass adoption differed materially even though the three markets were exposed to the same broad global shift toward mobile connectivity.

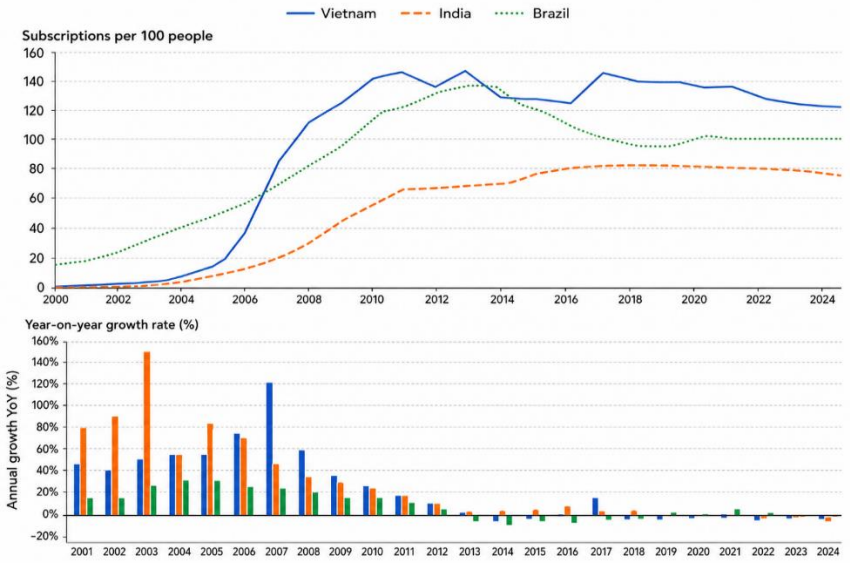


Figure 1. Growth in mobile-cellular subscriptions in Vietnam, India and Brazil, 2000 – 2025*

**Source: World Bank, 2026.*

Internet-speed rankings (Table 2) show a similar pattern of improvement from relatively weak starting positions, although the pace and continuity of improvement differ across countries.

Table 2

Internet-connection speed rankings of Vietnam, India and Brazil*

Indicator	Vietnam	India	Brazil
Mobile broadband speed	Improved from rank 58th to rank 22nd, 2020 - 2025	Improved from rank 118th to rank 20th, 2022 - 2024	Ranked 5th in 2025; strong absolute performance, but the source manuscript does not provide a complete time series for trend analysis
Fixed broadband speed	Improved from rank 59th to rank 10th, 2020 - 2025	Ranked 72nd, 86th and 84th during 2022 - 2024	Ranked 26th globally in 2025

**Source: Ookla Speedtest Global Index, 2025.*

The period 2000 - 2011 was therefore a phase of exceptional telecommunications expansion in all three cases. Vietnam stands out for the speed of its improvement in both service diffusion and connection quality. The ITU identified Vietnam as the world's second-fastest-growing telecommunications market in 2007, after China (Cameron & Pham, 2018). Brazil also recorded strong subscriber growth and improvements in connection quality, but its trajectory was comparatively steady rather than abrupt. India expanded more slowly in subscriptions per 100 people and remained below the levels of the other two cases. Although mobile-network speed improved markedly in India, the fixed-broadband ranking presented in the source data did not show a similarly consistent improvement.

After 2011 - 2012, growth slowed substantially in all three markets. The source manuscript identifies three broad explanations. First is the structural effect of market saturation. Once subscriptions approach or exceed 100 per 100 inhabitants, a large share of the population with both demand and ability to pay already possesses mobile access, leaving a smaller residual group that tends to adopt technology more slowly (GSMA Intelligence, 2025).

Second, country-specific shocks affected measured subscription levels. In Vietnam, pronounced declines in 2013, 2015 and 2023 - 2024 coincided with regulatory campaigns to standardize subscriber records and remove improperly registered SIM cards. In Brazil, five consecutive years of decline from 2015 to 2019 overlapped with the country's 2015 - 2016 economic and political crisis, which weakened purchasing power and encouraged consumers to reduce secondary subscriptions.

Third, 5G emerged when all three markets had already entered a mature phase in basic mobile subscriptions. This changes the logic of sectoral growth. Revenue expansion can no longer rely primarily on adding first-time subscribers; it increasingly depends on extracting greater value from existing connections through higher-speed data services, Internet of Things (IoT) applications and broader digitalization solutions.

For this reason, the present study concentrates on the drivers of the earlier high-growth period, particularly 2000 - 2011, in order to derive policy implications for the next development cycle as Global South economies deepen 5G deployment and begin preparing for 6G.

4.2. Highly concentrated oligopolies and the role of market actors: a key to rapid expansion

The 2010 Horizontal Merger Guidelines issued by the U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission provide a commonly used framework for assessing market concentration. The Herfindahl - Hirschman Index (HHI) is calculated as the sum of the squared market shares, expressed in percentage terms, of all firms in a market (U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission, 2010).

Under the thresholds used in the 2010 Guidelines, markets with an HHI below 1,500 are considered unconcentrated, those between 1,500 and 2,500 are moderately concentrated, and those above 2,500 are highly concentrated.

Table 3

Market-concentration classification using the HHI*

HHI range	Classification
Below 1,500	Unconcentrated market
1,500 - 2,500	Moderately concentrated market
Above 2,500	Highly concentrated market

**Source: U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission, 2010.*

Applying this framework to the market-share data presented in the source manuscript places Vietnam, India and Brazil well inside the highly concentrated category (Figure 2). In practical terms, all three markets exhibit a form of tight oligopoly in which a small number of large firms – generally four or fewer – control the majority of subscribers. The important difference is not whether concentration exists, but which actors hold the leading positions and how the state structures their incentives and responsibilities.

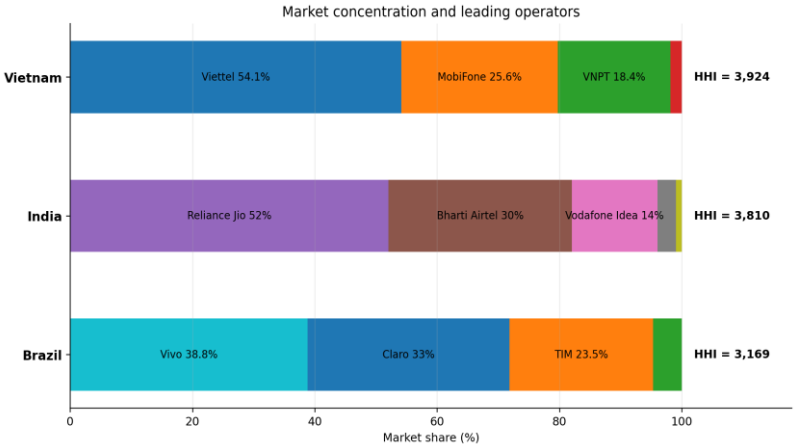


Figure 2. Market concentration and leading operators in Vietnam, India and Brazil*

**Source: U.S. Department of Commerce, 2026.*

Vietnam records the highest HHI of the three cases, at 3,924. The source manuscript attributes this concentration to the near-total dominance of state-owned telecommunications enterprises – Viettel, MobiFone and VNPT – which together account for more than 98% of the market (U.S. Department of Commerce, 2026). India's HHI, at 3,810, is similarly high, but concentration there results from the dominant position of a single domestic private operator, Reliance Jio, following intense price competition during 2016 - 2017 rather than from direct state ownership (Telecom Regulatory Authority of India [TRAI], 2024). Brazil has the lowest HHI among the three cases, 3,169, with market shares more evenly distributed among three large private multinational operators (Teleco, 2024).

The three highly concentrated markets therefore differ substantially in the roles of the state, domestic private capital and foreign operators:

Vietnam – direct state ownership and coordination. The state has ownership stakes in the principal telecommunications operators: Viettel is wholly state-owned under the Ministry of National Defence, VNPT is wholly state-owned, and MobiFone remains under direct state ownership and control. The state therefore performs three roles simultaneously: rule-maker and regulator, owner of capital, and allocator of strategic resources such as spectrum and licences. This structure differs fundamentally from models that institutionally separate ownership from regulation (Tran Minh Tuan et al., 2021).

Brazil – privatization and conditional concessions. Before 1997, the state-owned Telebrás system monopolized fixed-line, long-distance and international telecommunications for 26 years (ITU, 2001). The General Telecommunications Law of 1997 established the legal basis for privatization and created the National Telecommunications Agency (Anatel) as an administratively and financially autonomous regulator. Brazil subsequently operated two parallel legal regimes: (i) a public regime for services regarded as subject to universal-service obligations, such as fixed telephony, under which firms obtain concessions through bidding and must meet universalization and quality targets; and (ii) a private regime for competitive services such as mobile telecommunications, under which firms require authorization but are not bound by the same universal-service obligations.

India – liberalization under independent regulatory oversight. Prior to 1994, the state was the sole telecommuni-cations service provider. The National Telecom Policy of 1994 opened the sector to private participation. In response to conflicts inherent in the government acting as both operator and regulator, the Telecom Regulatory Authority of India (TRAI) was established to regulate tariffs, safeguard service quality and promote a level playing field. The source manuscript notes, however, that TRAI's recommendations do not in all cases have directly binding legal force (IMPRI Insights, 2026).

4.3. Effective governance depends on optimizing available resources and addressing geographic, economic and social constraints

Table 4 and Figure 3 summarize several geographic, demographic and economic characteristics of the three economies. These structural conditions help explain why each country has adopted a different telecommunications-governance model and why the same institutional arrangement would not necessarily produce the same result elsewhere.

Table 4

Selected geographic and social characteristics of the three case countries, 2024*

Indicator	Vietnam	India	Brazil
Population	101 million	1.45 billion	216 million
Area	331,212 km²	3,287,263 km²	8,515,770 km²
Population density	High (about 300 people/km²)	Very high (about 440 people/km²)	Low (about 25 people/km²)

Table 4 (continued)

Topography	**Diverse: plains, a long coastline and extensive mountainous areas**	**Highly diverse: plains, high mountains, plateaus, deserts and a long coastline**	**Around 40% tropical rainforest; infrastructure must also cross highlands and coastal plains**
Urbanization	Rose from 24% in 2000 to 41% in 2024	Rose from 28% in 2000 to 36% in 2024	Rose from 81% in 2000 to 88% in 2024

**Source: World Bank, 2024.*

India's large territory and extremely varied terrain, combined with a relatively low urbanization rate, further raise the cost of building and maintaining telecommunications infrastructure and complicate nationwide technological upgrading. Under these conditions, mobilizing private investment and competitive pressure becomes especially important. A market-oriented competitive model, combined with regulatory oversight, can therefore help pool social resources at a scale difficult to achieve through direct public provision alone.

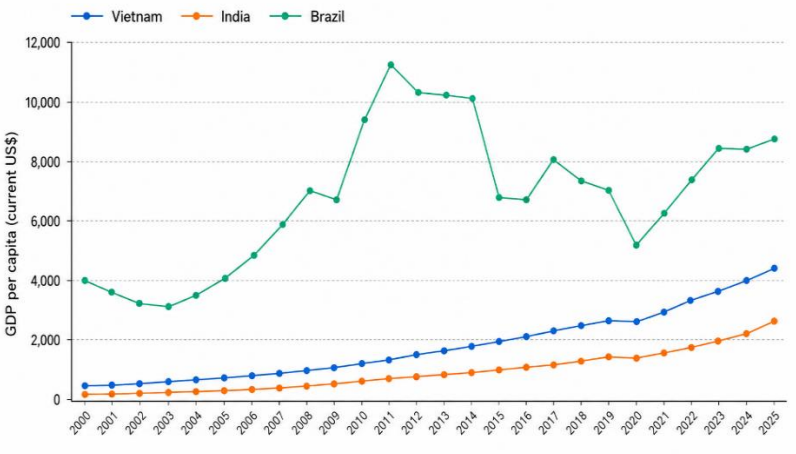


Figure 3. GDP per capita in India, Vietnam and Brazil, 2000 – 2025*

**Source: World Bank, 2026.*

Vietnam combines high population density and complex terrain with a smaller overall population and a relatively rapid improvement in urbanization and economic performance. These conditions enabled a state-led strategy to

generate a strong system-wide push. Instead of either full privatization or protection of a single state monopoly, Vietnam has used competition among several state-owned network operators. This intra-state-sector competition generated strong pressure to reduce tariffs and broaden access (Tran Minh Tuan et al., 2021), while limiting dependence on the strategic priorities of foreign investors or private operators.

This institutional arrangement allows the government to encourage competition among state-owned enterprises to accelerate diffusion while retaining strategic control over national telecommunications infrastructure. That combination distinguishes Vietnam from India's privately led competitive market and from Brazil's indirect regulatory model based on licensing, concessions and coverage obligations.

Brazil has substantially higher GDP per capita than India and Vietnam in the source comparison. Although its population density is low, its high urbanization rate means that residents are concentrated predominantly in cities with comparatively developed and standardized infrastructure. Consequently, the country's extensive forests and highland terrain do not translate into uniformly dispersed settlement. This helps explain Brazil's relatively steady expansion and high connection quality. The same conditions have also allowed Brazil to maintain a dual-regime model that preserves stronger state control over universal-service segments while taking advantage of competition and technological modernization by multinational private operators in mobile broadband.

Across the three cases, the significance of resource - governance fit becomes clearer when the sector is viewed as moving from one growth logic to another. During the first expansion cycle, the central policy problem was mass diffusion: lowering access costs, building coverage rapidly and bringing large numbers of users onto basic mobile networks. In the emerging 5G/6G cycle, the policy problem is broader. Governments must still address coverage and affordability, but they must also support high-capacity infrastructure, industrial digitalization, IoT ecosystems and other services whose value depends on network quality and integration with the wider economy. This transition increases the importance of institutional adaptability. A model that was effective in the mass-subscriber phase may require new regulatory instruments, investment incentives and coordination mechanisms as value creation shifts from subscriber acquisition toward data-intensive and platform-based applications. The central policy lesson is therefore not institutional permanence, but the capacity to recalibrate governance while preserving the advantages that made the earlier model effective.

5. Discussion and policy recommendations

5.1. Significance of the findings

The central finding is that there is no universally optimal telecommunications-governance model for Global South economies. The effectiveness of a model depends on how well it fits the country's geographic conditions, demographic structure and economic resources. Vietnam leveraged a relatively manageable population scale and rapid urbanization through a state-led model with competition among public operators, achieving the fastest diffusion among the three cases. India, facing an enormous population and highly dispersed infrastructure requirements, relied more heavily on private competition to mobilize social resources. Brazil, with high urbanization and higher per-capita income, combined concession-based universal-service obligations with competitive private provision in other segments.

This finding reinforces Steinmueller's (2001) technological-leapfrogging framework. Leapfrogging depends not simply on access to new technologies but also on institutional design that matches domestic absorptive capacity, complementary resources and geographic-demographic conditions. The findings also provide country-level support for the proposition advanced by Sawad et al. (2023) that the digital divide is not a homogeneous phenomenon; it is instead a country-specific technology - institution optimization problem.

5.2. Policy implications

For Global South countries planning 5G strategies and preparing for 6G, the comparative evidence suggests three main implications.

First, governance choices should begin with a structured assessment of geographic, demographic and economic resources before international models are emulated. Successful institutions cannot simply be copied from one setting to another because their performance depends on the constraints they were designed to solve.

Second, countries with large populations and widely dispersed infrastructure requirements, as in India, may benefit from stronger autonomy for an independent regulator and sustained competition among private network operators. Where public fiscal and organizational resources are insufficient to cover nationwide investment needs, this approach can provide a more effective mechanism for mobilizing capital than comprehensive nationalization.

Third, in countries where resources are more concentrated and national planning can be coordinated more readily, as in Vietnam, competition among state-owned telecommunications enterprises may represent a viable intermediate arrangement between full privatization and a single state

monopoly. The model may be especially relevant during early stages of infrastructure universalization when public-policy objectives, including cybersecurity, strategic infrastructure protection and data sovereignty, are assigned high priority.

5.3. Limitations of the study

The analysis has three main limitations. First, the sample comprises only three countries; the conclusions are therefore analytically suggestive rather than statistically generalized to the Global South as a whole. Second, some indicators are incomplete, particularly the longitudinal series for Brazil's connection-speed rankings before 2025, which limits continuous trend analysis. Third, the comparative approach is primarily qualitative and descriptive; it does not isolate the separate causal contribution of governance arrangements, geography and economic conditions to the observed growth outcomes. Future research could address these limitations by expanding the country sample and combining comparative institutional analysis with panel-data or quasi-experimental methods.

In terms of collecting and proceeding data, a particular limitation concerns access to data for the earlier period, especially 2000 - 2011, which is identified as the phase of rapid expansion and the main source of policy lessons:

Comparable measures of connection quality are largely unavailable for the early period. The Ookla Speedtest Global Index used in this study covers only recent years, and earlier sources such as Akamai's State of the Internet reports were based on different methodologies and were discontinued. As a result, the study cannot trace connection quality continuously from 2000 onward and must rely on subscription growth as the principal indicator of performance during the expansion phase. This creates an asymmetry: the early period is assessed mainly by the speed of diffusion, while the recent period is assessed by both diffusion and quality.

Historical data on market structure are incomplete. The HHI values presented in this study reflect recent market-share data and do not constitute a continuous annual series. Market shares for the 2000s are scattered across operator reports, regulatory documents. and commercial databases. In Vietnam, state-owned operators did not publish detailed subscriber and financial data during the early period. The restructuring of the sector – including the separation of MobiFone from VNPT in 2014 – complicates the construction of consistent time series. In India, data were reported by licensed service areas and by operators that later merged or exited the market, while in Brazil the transition from the Telebrás system to private concessions changed reporting entities and formats.

These constraints do not invalidate the broad trajectories identified, but they mean that findings about the early period should be read as indicative. Future research could address them by drawing on archival regulatory records, operator annual reports and household survey data on individual mobile ownership to construct more consistent historical datasets.

6. Conclusion

This study demonstrates that there is no universally optimal model of telecommunications governance for Global South economies. Rather, regulatory and institutional performance depends fundamentally on the degree of alignment between governance arrangements and each country's geographic structure, demographic scale, level of economic development, fiscal capacity, market configuration, and technological capabilities. In this sense, telecommunications governance should be understood not simply as a choice between "state" and "market," but as a problem of institutional design: determining how public authority, regulatory institutions, infrastructure operators, private capital, and technological capabilities can be combined most effectively under specific national conditions.

The comparative evidence from Vietnam, India, and Brazil illustrates this institutional diversity. Vietnam achieved particularly rapid diffusion of telecommunications services and substantial improvements in connectivity through a state-led model characterized by competition among major public operators. The significance of this model lies not merely in state ownership itself, but in the State's capacity to combine strategic control over critical infrastructure with competitive pressure among operators, thereby accelerating network expansion while retaining considerable influence over national telecommunications development. India represents a different pathway. Faced with an exceptionally large population, extensive territorial scale, heterogeneous demand, and substantial infrastructure requirements, privately led competition under regulatory oversight enabled the mobilization of financial, entrepreneurial, and technological resources beyond what the public sector alone could reasonably provide. Brazil, meanwhile, demonstrates the potential advantages of a differentiated regulatory architecture in which concession and authorization regimes are deployed according to the characteristics of telecommunications segments. Supported by a highly urbanized population and comparatively higher per-capita income, this framework contributed to a relatively stable trajectory of infrastructure expansion and service modernization.

These three trajectories suggest a broader theoretical and policy proposition: successful telecommunications development depends less on the formal ownership structure of the sector than on the capacity of governance

institutions to mobilize, coordinate, and discipline available resources toward clearly defined development objectives. The strategic question is therefore not whether the State or the market should dominate telecommuni-cations development, but how their respective capabilities should be configured, sequenced, and recalibrated over time. A governance model that performs effectively during the phase of basic network expansion may become less suitable when the policy objective shifts toward advanced 5G applications, cloud infrastructure, artificial intelligence, the Internet of Things, data-intensive services, or future 6G ecosystems. Telecommunications governance should be regarded as a dynamic institutional capability, rather than as a fixed regulatory formula.

This interpretation reinforces Steinmueller's (2001) argument on technological leapfrogging. Leapfrogging cannot be reduced to the acquisition or deployment of newer generations of technology; it depends equally on the institutional capacity to absorb technology, mobilize complementary resources, build domestic capabilities, and integrate technological change into wider economic and social systems. From this perspective, the critical advantage available to Global South countries is not simply the possibility of bypassing earlier technological stages, but the opportunity to redesign institutional arrangements in ways that allow technological adoption to generate broader structural transformation. Conversely, inappropriate institutional transplantation may create new forms of dependence, market concentration, infrastructure inequality, or technological lock-in even when advanced technologies themselves are successfully deployed.

The transition from conventional mobile connectivity toward advanced 5G and eventually 6G therefore requires a corresponding shift in governance thinking. The next phase of telecommunications development will increasingly concern not only network coverage, but also network quality, spectrum efficiency, infrastructure sharing, cybersecurity, data governance, technological sovereignty, innovation ecosystems, and the ability of domestic firms and institutions to capture value from digital infrastructure. This implies that the role of the State should progressively evolve from that of a conventional sectoral regulator toward that of a strategic ecosystem orchestrator: setting long-term infrastructure priorities, preserving effective competition, correcting market failures, ensuring universal access, safeguarding critical digital infrastructure, and simultaneously creating conditions for private investment and innovation.

For Global South economies, the principal policy lesson is therefore one of strategic institutional fit rather than institutional imitation. International experience remains valuable, but successful models cannot simply be

transplanted from one jurisdiction to another without considering differences in territorial structure, administrative capacity, capital availability, market maturity, and national development priorities. The appropriate governance architecture may also need to change across stages of development: stronger public coordination may be particularly valuable when basic infrastructure must be rapidly universalized, whereas more sophisticated competition policy, independent regulation, innovation incentives, and public - private coordination may become increasingly important as markets mature.

Accordingly, as Global South economies expand advanced 5G networks and prepare for the transition toward 6G, governance frameworks should be designed around flexibility, institutional learning, and adaptive capacity. The respective roles of governments, regulators, state-owned enterprises, private operators, technology providers, and investors should not be predetermined by ideological preference or a standardized international formula. They should instead be configured according to the specific constraints and strategic objectives of each economy. Such context-sensitive institutional design is essential not only for accelerating short-term improvements in connectivity, but also for converting telecommunications infrastructure into a platform for productivity growth, digital inclusion, technological autonomy, and long-term sustainable development in an increasingly data-driven global economy.

References

1. Akamai Technologies. (2016). State of the Internet report, Q1 2016. Akamai Technologies.
2. Cameron, A., & Pham, T. H. (2018). Vietnam today: First report of the Vietnam's Future Digital Economy Project. Data61 and Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO). https://doi.org/10.25919/5d642c436c461
3. Fink, C., Mattoo, A., & Rathindran, R. (2003). An assessment of telecommunications reform in developing countries. *Information Economics and Policy, 15*(4), 443–466.
4. GSMA Intelligence. (2025). The mobile economy 2025. GSMA.
5. IMPRI Insights. (2026). Telecom Regulatory Authority of India: Navigating India's 5G era. Impact and Policy Research Institute. https://www.impriindia.com/insights/policy-update/telecom-regulatory-authority/
6. International Telecommunication Union. (2001). Effective regulation case study: Brazil. https://www.itu.int/ITU-D/treg/Case_Studies/effective-regulation/Brazil.pdf

7. International Telecommunication Union. (2005). World summit on the information society: Outcome documents. ITU. https://www.itu.int/net/wsis/outcome/booklet.pdf

8. Levy, B., & Spiller, P. T. (1994). The institutional foundations of regulatory commitment: A comparative analysis of telecommunications regulation. *Journal of Law, Economics, & Organization, 10*(2), 201–246.

9. Martin, B. (2005). The information society and the digital divide: Some North - South comparisons. The International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology, 1(4), 30 - 41. http://ijedict.dec.uwi.edu/viewarticle.php?id=128

10. OECD. (2004). OECD information technology outlook 2004. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/12/information-technology-outlook-2004_g1gh4598/it_outlook-2004-en.pdf

11. Ookla. (2025). Speedtest Global Index. https://www.speedtest.net/global-index

12. Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. Free Press.

13. Sawad, M., Nilavalan, R., & Al-Raweshidy, H. S. (2023). A review of transmission networks for 5G systems in developing countries. IEEE Access, 11.

14. Steinmueller, W. E. (2001). ICTs and the possibilities for leapfrogging by developing countries. International Labour Review, 140(2), 193 - 210. https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2001.tb00220.x

15. Teleco. (2024). Market share of Brazilian mobile operators. Teleco Inteligência em Telecomunicações. https://teleco.com.br/en/en_mshare.asp

16. Telecom Regulatory Authority of India. (2024). Annual report 2023 - 24. TRAI. https://www.trai.gov.in/sites/default/files/2025-04/AR_04042025.pdf

17. Tran Minh Tuan, Nguyen Phi Hung, Dang Thi Hoa, Nguyen Gia Bac, Dong Hoang Vu, & Dao Thi Lan Anh. (2021). Assessing the impacts of fifth-generation (5G) mobile information technology on economic sectors and proposing a roadmap for 5G service deployment in Vietnam [Article in Vietnamese]. Journal of Science and Technology Policy and Management, 10(1+2), 81 - 90.

18. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2005). Understanding knowledge societies. United Nations. https://patterns.architexturez.net/system/files/UNPAN020643.pdf

19. U.S. Department of Commerce. (2026). Vietnam telecommunications market report. International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/vietnam-information-and-communication-technologies

20. U.S. Department of Justice, & Federal Trade Commission. (2010). Horizontal merger guidelines. https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010

21. World Bank. (2024). Urban population (% of total population) [Data set]. World Bank Open Data. https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS

22. World Bank. (2025). GDP per capita (current US$) [Data set]. World Bank Open Data.

23. World Bank. (2026). Mobile cellular subscriptions (per 100 people) [Data set]. World Bank Open Data. https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2

Nguyen Thi Minh Anh,
K43, Faculty of Political Economy, Academy of Journalism and Communication (Vietnam)
Phan Minh Duc*,
Associate Professor, PhD,
Academy of Journalism and Communication, (Vietnam)
**Corresponding author: phanminhduc@ajc.edu.vn*

GLOBAL SUPPLY-CHAIN RECONFIGURATION IN THE NEW GEOSTRATEGIC REALITIES: VIET NAM'S POSITION AND POLICY IMPLICATIONS FOR VIET NAM AND UKRAINE

Abstract

Global supply chains are being reconfigured under structural volatility, geoeconomic fragmentation, digitalization and decarbonization. This paper examines how these shifts alter Viet Nam's opportunities and constraints as an export-oriented manufacturing economy and derives conditional policy implications for Viet Nam and Ukraine. The analysis combines global value-chain governance and upgrading, geoeconomic fragmentation, and supply-chain resilience with a structured review of institutional reports and descriptive secondary data. Viet Nam's merchandise exports reached USD 475.04 billion in 2025; the foreign-invested sector accounted for 77.3% of exports, while realized FDI reached USD 27.62 billion and manufacturing absorbed 82.8% of realized FDI. These outcomes indicate strong integration, but they do not by themselves demonstrate functional upgrading. OECD evidence on foreign value added and weak domestic-FDI linkages, together with logistics, imported-input and carbon-compliance constraints, points to a gap between geographic relocation and domestic value capture. The paper therefore frames competitiveness as resilience-adjusted upgrading. For Ukraine, policy transfer is treated cautiously: reconstruction and EU integration create a distinct setting in which interoperable infrastructure, supplier development, green standards and risk-sharing finance may shape future value-chain integration.

Keywords: global supply chains, global value chains, FDI, geoeconomic fragmentation, resilience, Viet Nam, Ukraine.

1. Introduction

The current reconfiguration of global production is better understood as strategic rewiring than as a simple reversal of globalization. The World Economic Forum characterizes the operating environment as one of structural

volatility, while UN Trade and Development reports that investment is becoming more concentrated in strategic sectors and increasingly shaped by geopolitical alignment, technological security and resilience considerations [1,2]. The IMF likewise documents growing attention to reshoring and friend-shoring, while warning that geopolitically concentrated sourcing can reduce diversification and impose efficiency costs [3]. These developments change the criteria by which locations compete for investment: cost remains relevant, but reliability, logistics, technology, regulatory compatibility and access to low-carbon energy have become more salient.

Viet Nam is an analytically useful case because it combines deep trade integration, a dense network of trade agreements and a large foreign-invested manufacturing base. Yet greater trade and FDI volumes do not automatically imply upgrading in global value chains (GVCs). The central distinction is between geographic relocation of production and the domestic capture of knowledge, productivity, income and higher-value functions. This distinction matters for economies seeking to convert supply-chain shifts into long-term productive capability rather than only larger gross trade flows.

The paper addresses two questions. First, what do recent data reveal about the opportunities and structural constraints facing Viet Nam under global supply-chain reconfiguration? Second, which lessons are analytically transferable, with appropriate qualification, to Ukraine's reconstruction and European integration context? The empirical assessment is centered on Viet Nam; the Ukraine section is a policy-transfer exercise rather than a comparative causal test. The paper's contribution is therefore to connect macro-level geoeconomic change with GVC upgrading and resilience, while explicitly separating descriptive association from causal inference.

2. Analytical framework

2.1. Global value-chain governance, upgrading and domestic linkages

GVC research explains how internationally fragmented production is coordinated and why participation does not guarantee equal value capture. Gereffi, Humphrey and Sturgeon identify governance forms that shape the allocation of capabilities and bargaining power across lead firms and suppliers [4]. Baldwin's account of the information-technology-enabled fragmentation of production further explains why knowledge can cross borders while high-value functions remain concentrated [5]. From this perspective, the key question for a host economy is not merely whether multinational enterprises locate production domestically, but whether local firms can enter supplier networks, meet technical standards, accumulate capabilities and move toward more complex functions.

FDI can support such upgrading, but spillovers are conditional. Javorcik's evidence on backward linkages shows that productivity effects can arise through relationships between foreign affiliates and domestic suppliers rather than through foreign presence alone [8]. This directs attention to supplier capability, engineering standards, workforce skills, research capacity and the institutional mechanisms that connect foreign affiliates with domestic firms.

2.2. Geoeconomic fragmentation and supply-chain resilience

Friend-shoring is treated here as a policy and corporate location strategy within geoeconomic fragmentation, not as a stand-alone economic theory. The IMF's 2023 analysis shows that FDI and trade can become more sensitive to geopolitical distance, but it also stresses the potential cost of replacing broad diversification with narrower blocs [3]. The analytical implication is that resilience should not be equated with self-sufficiency or alignment with a single source; it is more usefully viewed as the capacity to maintain critical functions under disruption through diversified suppliers, alternative corridors, information visibility and adaptive inventories.

At the operational level, the bullwhip effect helps explain how demand and information distortions can amplify upstream variability, but it should not be used as the primary macro-level cause of global supply-chain restructuring. Lee, Padmanabhan and Whang formalized key drivers of this amplification [7], while Christopher and Peck frame supply-chain resilience more broadly around vulnerability, network design and collaborative risk management [6]. Accordingly, this paper uses the following logic: external shocks, geoeconomic fragmentation and regulatory change alter corporate location and sourcing decisions; host-country outcomes are then moderated by domestic supplier capacity, logistics connectivity, skills and regulatory compatibility. The observable result may be higher FDI and exports, but upgrading requires stronger domestic value capture and resilience.

3. Methods and data

The study uses a qualitative explanatory design combining a structured review of academic literature and institutional reports with descriptive secondary statistics. The evidence base includes the World Economic Forum, UN Trade and Development, the IMF, OECD, the World Bank, the European Commission and official Vietnamese statistics [1-3,9-17]. The main Viet Nam indicators cover merchandise trade, realized FDI, sectoral FDI composition, the foreign-invested share of exports, imported production inputs, foreign value added in exports and logistics performance.

The method intentionally does not present a time-series forecast, because the original dataset and specification do not support a reproducible

forecasting exercise. Nor does the paper infer that supply-chain reconfiguration caused observed changes in Viet Nam's FDI or exports. Instead, it asks whether the direction and composition of recent changes are consistent with the global reconfiguration documented by international institutions, and then assesses structural constraints using GVC and resilience concepts. This distinction is important because export growth, FDI recovery, exchange rates, global demand, domestic policy and firm-specific investment decisions occur simultaneously.

Cross-source indicators refer to different reference years and are therefore reported with their dates rather than combined into a synthetic index. The most recent available GVC value-added evidence is older than the 2025 trade data, and the World Bank's latest full Logistics Performance Index (LPI) is from 2023. These lags limit contemporaneous comparison. The Ukraine discussion uses transferability analysis: it identifies mechanisms that may be relevant to reconstruction and EU-oriented integration, but it does not assume that Viet Nam's institutional or security conditions can be replicated in Ukraine.

4. Results

4.1. Viet Nam: scale expansion and an opportunity window

Viet Nam's merchandise exports rose from USD 264.19 billion in 2019 to USD 475.04 billion in 2025, an increase of about 79.8% in nominal value [11,12]. In 2025, the foreign-invested sector generated USD 367.09 billion, or 77.3% of merchandise exports, and processed industrial products accounted for 88.7% of exports [11]. Realized inward FDI reached USD 27.62 billion in 2025, the highest level in the preceding five years, and manufacturing and processing accounted for USD 22.88 billion, or 82.8% of realized FDI [11]. These figures are consistent with Viet Nam's role as a major manufacturing node in cross-border production networks.

The global context makes this position potentially valuable. UNCTAD's 2026 World Investment Report records a rising concentration of greenfield investment in strategic sectors and notes that firms increasingly balance cost against resilience, technology and security considerations [2]. For Viet Nam, this can broaden the opportunity set for electronics, machinery, digital services and supporting logistics. Nevertheless, aggregate inflows cannot identify whether specific investments are attributable to friend-shoring, and the expansion of manufacturing capacity should not be equated with domestic technological upgrading without evidence on local sourcing, skills, R&D and functional movement within value chains.

Table 1

Selected indicators of Viet Nam's GVC integration and structural constraints*

Indicator	Year	Value / observation
Merchandise exports	2025	USD 475.04 bn
Foreign-invested sector share of exports	2025	77.3%
Realized inward FDI	2025	USD 27.62 bn
Manufacturing share of realized FDI	2025	82.8%
Foreign value added in gross exports	2020	48%
World Bank LPI	2023	Score 3.3; rank 43 of 139
Production materials share of merchandise imports	2025	93.6%

**Source: compiled from official Viet Nam statistics, OECD and World Bank [9,11,13]. Indicators refer to different years and should not be read as a single-period cross-section.*

4.2. The structural gap: participation is not the same as upgrading

Several indicators qualify the scale-based success narrative. OECD evidence indicates that foreign value added accounted for about 48% of Viet Nam's gross exports in 2020, reflecting deep integration but also substantial imported content [9]. In 2023, domestic enterprises recorded a goods trade deficit of USD 21.7 billion while foreign-owned enterprises recorded a surplus of USD 49.7 billion; the OECD links stronger domestic-foreign firm relationships with greater resilience and reduced dependence on the foreign-invested sector [9]. This does not imply that high foreign content is intrinsically undesirable, because imported intermediates can raise productivity and export competitiveness. It does, however, make domestic value capture and supplier upgrading essential outcome measures alongside gross exports.

Import composition reinforces the same point. Viet Nam imported USD 455.01 billion of goods in 2025, of which production materials accounted for USD 426.11 billion, or 93.6% [11]. A high share of production inputs is consistent with an export-oriented manufacturing model, but concentrated sourcing can expose firms to transport, exchange-rate and geopolitical disruptions. Resilience therefore concerns the structure and substitutability of critical inputs, not simply the reduction of imports.

Logistics remains another constraint. In the World Bank's 2023 LPI, Viet Nam scored 3.3 and ranked 43rd among 139 economies; its infrastructure and logistics-competence scores were 3.2 [13]. Viet Nam's Ministry of Industry and Trade, citing the Viet Nam Logistics Report 2025,

estimates economy-wide logistics costs at around 16-17% of GDP, while also recognizing measurement and efficiency challenges [14]. These indicators suggest that future competitiveness will depend increasingly on corridor reliability, port-rail-road interoperability, customs data and logistics service quality rather than on labor-cost advantages alone.

Green regulation is becoming part of market-access infrastructure. The European Union's Carbon Border Adjustment Mechanism entered its definitive regime on 1 January 2026 for covered sectors including iron and steel, cement, aluminium, fertilisers, electricity and hydrogen [15]. It is more precise to describe CBAM as an emissions-reporting and certificate-obligation regime for EU importers than as an automatic carbon tax imposed on all Vietnamese exports from that date. For Vietnamese producers, the strategic issue is the ability to measure embedded emissions, verify data, access cleaner energy and preserve competitiveness in carbon-constrained markets.

5. Discussion

5.1. From relocation to resilience-adjusted upgrading

The results point to a central analytical distinction. Geographic relocation occurs when production, orders or investment move into an economy. Functional upgrading occurs when domestic firms perform more complex tasks, develop technology and improve bargaining power. Domestic value capture concerns the income, skills, knowledge and productivity retained in the host economy. These processes can move together, but they need not. Viet Nam's 2025 trade and FDI data show scale and integration; OECD value-added and linkage evidence shows that the upgrading question remains open [9,10].

This distinction also changes the meaning of resilience. A policy that maximizes local content at any cost may sacrifice efficiency, while a policy that minimizes cost through a single external source may create excessive concentration risk. IMF analysis of geoeconomic fragmentation cautions that friend-shoring can reduce diversification even when it lowers exposure to particular geopolitical risks [3]. A more defensible macroeconomic objective is therefore resilience-adjusted competitiveness: the capacity to remain productive under disruption while preserving openness, contestability and access to efficient international inputs.

5.2. Policy implications for Viet Nam

First, if the policy objective is to convert FDI scale into domestic productivity, performance metrics can move beyond registered capital and gross exports toward domestic value added, local supplier participation, workforce upgrading, R&D intensity and the number of domestic firms

meeting multinational technical standards. Supplier-development instruments - quality certification, engineering support, vendor databases, matching programs and co-financed process upgrading - are more directly connected to spillover mechanisms than broad location incentives [8-10]. The trade-off is that such programs require credible selection criteria and evaluation so that support does not become permanent protection.

Second, resilience policy can distinguish strategic concentration from normal import dependence. Mapping critical inputs, supplier concentration and alternative transport corridors would allow targeted second-source strategies for components where disruption has high systemic cost. For non-critical inputs, open procurement can preserve price and technology advantages. This approach treats diversification as a portfolio problem rather than as generalized import substitution or bloc-based sourcing [3,6].

Third, logistics policy has a macroeconomic dimension. Port expansion is only one component; interoperable customs data, inland connections, rail and coastal shipping, warehousing standards and service-provider capabilities determine end-to-end reliability. Public investment appraisal can therefore include time variability and disruption recovery, not only capacity and average transport cost. A similar logic applies to digital trade infrastructure, where data standards and traceability can reduce coordination frictions across supply-chain tiers.

Fourth, decarbonization can be treated as an upgrading capability rather than solely a compliance burden. For firms exposed to CBAM and other product-level sustainability requirements, credible emissions measurement, verification, energy efficiency and access to low-carbon electricity can become determinants of supplier eligibility [15]. At the macro level, the policy question is how to align industrial, energy, skills and trade-facilitation instruments so that environmental compliance supports market access without creating opaque or duplicative requirements.

Finally, investment attraction can differentiate between projects by expected spillover channels. Transparent, outcome-oriented criteria could examine supplier-development plans, training, R&D, technology functions and infrastructure externalities, while preserving consistency with trade and investment commitments. OECD's 2026 FDI Qualities Review of Viet Nam similarly emphasizes that the development effect of FDI depends on linkages, skills and productive transformation, not on inflow volume alone [10].

5.3. Conditional policy implications for Ukraine

Policy transfer to Ukraine requires caution. Viet Nam is a peace-time manufacturing and export platform, whereas Ukraine's productive system is being shaped by wartime destruction, security risk, population displacement and large reconstruction needs. The 2026 joint Rapid Damage and Needs

Assessment estimates reconstruction and recovery needs at almost USD 588 billion over the next decade [16]. The relevant lesson is therefore not to replicate Viet Nam's model, but to use the same analytical questions - value capture, supplier linkages, connectivity, resilience and standards - when designing reconstruction and integration into European value chains.

One option is to treat reconstruction as network redesign rather than replacement in kind. Where economically and technically feasible, new logistics, energy and digital assets can be assessed for interoperability with European networks and for redundancy across corridors. The benefit is lower vulnerability to single-node failure; the cost is potentially higher upfront capital expenditure. This makes resilience valuation important in project appraisal rather than an afterthought.

A second option is to pair investment-risk sharing with domestic supplier development. The EU's Ukraine Facility provides up to EUR 50 billion for 2024-2027, while the Ukraine Investment Framework uses guarantees and grants to mobilize private investment [17]. Such instruments can reduce financing barriers, but long-term domestic value capture depends on whether Ukrainian SMEs can qualify as suppliers, adopt standards, access procurement information and build managerial and technical capacity. The Viet Nam experience suggests that attracting a lead investor and developing a capable local supplier base are related but distinct policy tasks.

A third implication concerns green and regulatory compatibility. Because Ukraine's reconstruction is occurring alongside its EU integration process, rebuilding energy-intensive industry and transport with measurement, efficiency and traceability systems compatible with European requirements may reduce later retrofit costs. CBAM is particularly relevant for carbon-intensive sectors linked to the EU market [15]. The policy trade-off is between higher near-term compliance investment and potentially lower future market-access and conversion costs.

A fourth implication is that resilience can be designed at cluster and corridor level. Distributed energy options, alternative logistics routes, strategic inventories for narrowly defined critical inputs and digital visibility can reduce disruption exposure, while excessive redundancy can raise operating costs. For Ukraine, the appropriate balance will vary by sector, security conditions and financing constraints. The transferable principle is therefore not autarky, but risk-aware integration into diversified European and global networks.

6. Conclusion

Global supply chains are not simply retreating from globalization; they are being rewired under a more persistent interaction of efficiency, resilience,

strategic technology and regulatory compatibility. Viet Nam has captured an important scale opportunity: exports, manufacturing-oriented FDI and the foreign-invested production base expanded strongly through 2025. Yet those indicators do not establish that domestic firms have moved proportionately into higher-value functions. High foreign value added, weak domestic-FDI linkages, imported-input intensity, logistics constraints and emerging carbon requirements show why the quality of integration matters as much as its volume.

For Viet Nam, the analytical implication is to evaluate supply-chain policy through domestic value capture and resilience-adjusted competitiveness rather than through FDI and export totals alone. For Ukraine, the implication is conditional: reconstruction can be assessed as an opportunity to build interoperable, low-carbon and disruption-resilient productive networks while strengthening domestic supplier capabilities. The two economies differ fundamentally in security and institutional context, so policy instruments cannot be transplanted mechanically. What can be shared is a framework for asking whether external capital and market integration translate into local capability, diversified connectivity and sustainable access to international value chains.

The paper is descriptive and policy-analytical rather than causal. Future research could combine firm-level supplier data, input-output or TiVA decompositions, and quasi-experimental designs around specific trade, investment or infrastructure shocks to identify the causal contribution of supply-chain reconfiguration to productivity and upgrading.

Acknowledgments

The author acknowledges the publicly available statistical, academic and institutional sources cited in this paper.

References

1. World Economic Forum. (2026). Global Value Chains Outlook 2026: Orchestrating Corporate and National Agility. Geneva: World Economic Forum.
2. UN Trade and Development (UNCTAD). (2026). World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations.
3. International Monetary Fund. (2023). Geoeconomic Fragmentation and Foreign Direct Investment. In World Economic Outlook: A Rocky Recovery, Chapter 4. Washington, DC: IMF.

4. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78-104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

5. Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge, MA: Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/9780674972667

6. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. The International Journal of Logistics Management, 15(2), 1-14. https://doi.org/10.1108/09574090410700275

7. Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. Sloan Management Review, 38(3), 93-102.

8. Javorcik, B. S. (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages. American Economic Review, 94(3), 605-627. https://doi.org/10.1257/0002828041464605

9. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Viet Nam 2025. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fb37254b-en

10. OECD. (2026). FDI Qualities Review of Viet Nam: Powering the Next Growth Phase. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a3c78dac-en

11. National Statistics Office of Viet Nam. (2026). Socio-economic situation in the fourth quarter and 2025. Hanoi: NSO.

12. General Statistics Office of Viet Nam. (2020). Statistical Summary Book of Viet Nam 2019. Hanoi: Statistical Publishing House.

13. Arvis, J.-F., Ojala, L., Shepherd, B., Ulybina, D., & Wiederer, C. (2023). Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy - The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington, DC: World Bank.

14. Ministry of Industry and Trade of Viet Nam. (2026). Ministry of Industry and Trade holds conference to discuss solutions to reduce logistics costs and boost exports. Hanoi: MOIT.

15. European Commission. (2026). Carbon Border Adjustment Mechanism: Definitive Regime. Brussels: European Commission.

16. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA5). Washington, DC: World Bank.

17. European Commission. (2026). The Ukraine Facility. Brussels: European Commission.

Dr. Nguyen Thi Thu Huong,
Academy of Journalism and Communication (Vietnam)

FROM TECHNOLOGICAL PROGRESS TO SOCIAL PROGRESS IN THE DEVELOPMENT OF A DIGITAL SOCIETY IN VIET NAM: ENABLING CONDITIONS AND EMERGING ISSUES

Abstract

This paper examines the relationship between technological progress and social progress in the development of a digital society in Viet Nam from the methodological perspective of historical materialism. Drawing on research into digital inequality, human development and changes in labour relations, it analyses how economic conditions, the distribution of benefits, public policy, legislation and people's capacity to use technology influence social outcomes. Official Vietnamese statistics show that wider connectivity and the growing contribution of the digital economy create new development opportunities, although the benefits are not shared equally among population groups. Evidence concerning public services and digital employment further illustrates the importance of organisational arrangements, management responsibilities and the protection of individual rights. On this basis, the paper proposes directions for digital society development that promote equality of opportunity, improvements in service quality and the development of individual capabilities. It argues that technological achievements should be assessed not merely by technical performance or coverage, but by the extent to which they contribute to substantive improvements in people's lives.

Keywords: technological progress, social progress, digital society, human development, social equity, Viet Nam.

1. Introduction

Digital technologies are becoming increasingly embedded in production, administration and communication, changing how information is processed, work is organised and services are delivered. The expansion of connectivity infrastructure and data-processing systems creates further opportunities for coordination, reduces transaction costs and broadens access to knowledge. These changes have clear economic significance, but they do not fully capture shifts in people's living conditions, social position or opportunities for development. Even where the same digital service model is available, the benefits users obtain depend on their devices, skills, economic circumstances and access to assistance. The effects of technology must therefore be examined within specific social relations rather than equating greater technological capability with social progress.

In Viet Nam, Decision No. 411/QD-TTg of 31 March 2022 established the National Strategy for the Development of the Digital Economy and Digital Society to 2025, with a vision to 2030 [1]. Resolution No. 57-NQ/TW of the Politburo, dated 22 December 2024, identified science, technology, innovation and national digital transformation as major drivers of development [2]; Government Resolution No. 11/NQ-CP of 14 January 2026 updated the Government's action programme [3]. Notably, Decision No. 1033/QD-TTg of 9 June 2026 approved the Programme for the Development of the Digital Economy and Digital Society for 2026–2030, emphasising the need to narrow the digital divide, improve quality of life and ensure that people benefit from development outcomes [4]. These directions call for assessing digital transformation in terms of economic growth, the quality of public administration and human development, rather than simply counting systems built or services put online.

The paper addresses the following question: which economic and social conditions determine whether technological progress can be translated into social progress as Viet Nam develops its digital society? To answer it, the study clarifies the key concepts and their relationships, develops an analytical framework for the conditions of this transformation, and considers statistical evidence on access to information, public services and digital employment in Viet Nam. It then identifies directions for strengthening the social value of digital transformation.

2. Literature Review and Research Methods

2.1. Relevant Research Approaches

Research on digital inequality has demonstrated the relationship between access to technology and the social resources available to users. Warschauer (2003) situates technological access within social activity and the capacity for meaningful use [5]. Selwyn (2004) distinguishes access to equipment, opportunities for access, patterns of use and the outcomes of online activity; accordingly, a simple division between people with and without Internet access cannot adequately explain the different forms of inequality [6].

Where Internet access has become widespread, differences are increasingly evident in the purposes for which it is used and the benefits obtained. van Deursen and van Dijk (2014) analyse variations in Internet use [7], while van Deursen and Helsper (2015) examine the benefits individuals derive from online activities [8]. These approaches suggest that the extent of technological diffusion must be distinguished from the outcomes experienced by particular population groups.

In the fields of administration and work, Bovens and Zouridis (2002) examine changes in decision-making authority and responsibility when administrative tasks are processed through information systems [9]. Kellogg, Valentine and Christin (2020) synthesise forms of algorithmic control at work and the issues they create in relations between workers and management [10]. The World Bank's World Development Report 2016 also emphasises that the developmental benefits of technology require appropriate skills, regulations and organisational capacity [11].

These strands of research distinguish access, patterns of use and the social benefits of technology, while also explaining changes in administration and the organisation of work. Nevertheless, these issues have largely been examined within separate fields. In the context of digital society development in Viet Nam, they need to be considered in relation to productive forces, relations of production and human development. This paper therefore examines the conditions that shape the translation of technological achievements into social progress, from economic relations to administrative arrangements and people's capacity to participate.

2.2. Research Methods and Sources

The study employs documentary analysis and synthesis grounded in the methodological perspective of historical materialism. Drawing on the relationship between productive forces and relations of production, it examines technological progress in connection with economic conditions, mechanisms for distributing benefits and human development. Policy-document analysis is combined with a comparison of statistical evidence to identify specific manifestations of, and requirements for, digital society development in Viet Nam.

The materials examined include international research; Vietnamese policy and legal documents; statistics on the digital economy's share of GDP during 2021–2025; the 2024 Statistical Yearbook; the results of the 2024 Intercensal Population and Housing Survey; reports on access to information and communication devices; the ITU report on digital skills; and publications by the Government of Viet Nam and the International Labour Organization (ILO) concerning public services and digital employment. In comparing these sources, the study distinguishes measures relating to households, individuals, administrative applications and economic value added. This approach establishes what each form of evidence can show about the relationship between technological and social progress, without treating a technical indicator as a substitute for evaluating social outcomes.

3. Theoretical Framework: Translating Technological Progress into Social Progress

3.1. Technological Progress and Social Progress

Technological progress is understood as development that enhances human technical capabilities in production, information processing, the organisation of activities and interaction with the world. Such progress may be reflected in productivity, accuracy, reliability, connectivity or interoperability among systems. In the digital sphere, it includes improvements in transmission infrastructure, data storage and analysis, automation and online transactions. The OECD/Eurostat Oslo Manual 2018 identifies novelty, improvement and the introduction of products or processes into use as relevant criteria for measuring innovation [12]. Although the concept of innovation in that manual is not identical to technological progress, it provides a basis for identifying meaningful changes in characteristics and performance. The technical effectiveness of a technology may be assessed with relative independence, whereas its social significance depends on the purpose and circumstances of its application.

Social progress refers to changes that improve living conditions and expand people's opportunities for development. The UNDP's Human Development Report 1990 emphasises the expansion of people's choices and capabilities, rather than treating income growth as the ultimate end of development [13]. OECD (2024), meanwhile, assesses well-being across several dimensions while considering differences among population groups [14]. Drawing on these perspectives, the present study examines social progress through four dimensions: quality of life and conditions for development; equity in opportunities and benefits; the ability to exercise rights and protect legitimate interests; and people's capacity to participate actively in social life. These dimensions constitute the analytical framework adopted here, not an established composite statistical index. Distinguishing them makes it possible to examine situations in which the number of digital services and the use of technology increase while the benefits remain unevenly distributed across population groups.

3.2. The Dialectical Relationship

From the perspective of historical materialism, the development of productive forces is intertwined with relations of production and the material conditions of social life. In the Preface to A Contribution to the Critique of Political Economy, Marx (1859) explained the relationship between material productive forces and the corresponding relations of production [15]. Technology contributes to the development of productive forces through tools of labour, methods of coordination and the capacity to produce material wealth. Its effects on social life, however, also depend on ownership relations,

the organisation of labour and the distribution of benefits. Those who control infrastructure, data and the rules governing technological systems may occupy different positions in terms of the benefits they receive and the risks they bear. Two technically similar systems may therefore produce different social outcomes. Research on digital inclusion likewise underlines the significance of resources and the social environment for the actual benefits derived from technology [5].

The relationship also operates in the opposite direction: the needs of social life shape the research, selection and application of technology. Demands for a higher quality of life, the protection of rights and narrower development disparities can influence investment decisions, service design and resource allocation. For example, the needs of older people and persons with disabilities call for accessible interfaces, appropriate forms of assistance and multiple channels through which services can be obtained. The protection of personal information requires measures to limit unnecessary data collection, control access and correct errors. Social values are thus not merely criteria applied after a technology has been deployed; they also help guide technological development itself.

3.3. Conditions Shaping the Relationship between Technological and Social Progress

First, economic relations and the distribution of benefits directly shape the social outcomes of technology. Ownership of infrastructure, control over data, the organisation of labour and the allocation of value create different positions among participating actors. When technology raises productivity, its social benefits depend on how those gains translate into employment opportunities, income, service quality and conditions for development. These questions need to be analysed alongside the development of productive forces, rather than considering only the speed of technological adoption.

Second, public policy, legislation and administrative arrangements influence how technology is introduced into social life. Many tasks are handled through software and electronic procedures, but the authority to decide and responsibility for outcomes remain with the actors designated by law. Digital procedures should enable users to obtain information about the grounds for a decision, request correction of inaccurate data and report problems encountered. Bovens and Zouridis (2002) demonstrate that the shift from direct administrative handling to information-system-based processing changes how decision-making authority is exercised and creates new demands for scrutiny, explanation and accountability [9].

Third, access and the capacity to use technology determine whether people can move from technical connectivity to meaningful participation in digital society. Connection quality, devices, service costs and available

assistance affect regular use; the skills required to search for and evaluate information and manage risks shape the resulting benefits. It is therefore necessary to distinguish conditions of access, patterns of use and actual outcomes. Research on the third-level digital divide shows that inequality also manifests itself in the benefits users obtain from online activities [8].

4. Digital Society Development in Viet Nam: Current Conditions and Emerging Issues

First, wider digital connectivity and the growth of the digital economy are creating new conditions for social life. According to the National Statistics Office of Viet Nam, value added by the digital economy was estimated at 14.02% of GDP in 2025, equivalent to approximately USD 72.1 billion. In value terms, it was 1.64 times the 2020 level [16]. These figures indicate the increasingly significant economic contribution of digitalisation and digital industries. The capacity to generate development resources has expanded, but the extent to which those resources improve quality of life and development opportunities also depends on employment, income, the distribution of benefits and access to services.

The 2024 Statistical Yearbook reports that 92.5% of households in Viet Nam had an Internet connection [17]. This proportion indicates relatively widespread connectivity nationally. In everyday life, such connectivity facilitates access to information, communication and online transactions, although regular use depends on the devices, skills and circumstances of individual household members. Connectivity expansion should therefore be examined alongside the quality of use and the benefits actually obtained.

The 2024 Intercensal Population and Housing Survey recorded 28,146,939 households nationwide; the proportion of households with a mobile phone, tablet or landline telephone was 97.3%, compared with 91.7% in 2019 [18]. This is an indicator of household communication devices, not the proportion owning smartphones or the digital skills of individuals. Considered alongside Internet-connection data, it demonstrates the prevalence of communication devices while drawing attention to the specific conditions needed to use them effectively.

Second, access to and the benefits of digital technology vary across population groups. According to the 2024 Statistical Yearbook, 89.8% of households in the North Central and Central Coastal region had an Internet connection, compared with the national average of 92.5%; the figure for Ha Tinh Province was 79.7% [17]. These figures reflect the administrative boundaries in effect when the statistics were compiled and point to geographical differences in connectivity. Such differences should be considered in relation to income, population distribution, service costs and

infrastructure characteristics. Area-based analysis can help identify population groups that need targeted support rather than applying the same measure uniformly across all localities.

A report on socio-economic differences among ethnic communities in Viet Nam, based on the 2024 Intercensal Population and Housing Survey, found that 1.7% of the national population lacked communication devices and 9.0% lacked mass-media devices; among ethnic minority populations, the corresponding proportions were 4.2% and 30.0% [19]. These indicators concern access to information and communication devices, not Internet-use rates. The differences across population groups suggest that technological diffusion must be accompanied by measures suited to the economic circumstances, living conditions and information-access needs of individual communities.

Beyond access to equipment, people's ability to use technology is critical to participation in digital society. Internet connectivity makes services available, but searching for and verifying information, keeping data secure and completing online transactions require different skills. According to the ITU (2024), information and communication technology skills are assessed across five activity areas: information and data literacy; communication and collaboration; digital content creation; safety; and problem-solving. The ITU also identifies substantial differences in skills among countries with comparable levels of Internet use [20]. For Viet Nam, this evidence underscores the need to develop skills suited to the needs of distinct population groups alongside infrastructure expansion, so that digital services yield more substantive benefits.

Third, the expansion of online public services creates opportunities to improve service quality, while also requiring meaningful access and use. According to information provided by the Hanoi People's Committee and published on the Government Portal on 1 October 2026, Hanoi recorded 135,773 online applications out of 142,554 applications within the relevant statistical scope between 15 August and 14 September 2026, representing 95.24% [21]. This figure excludes certification procedures and certain data that could not yet be extracted from ministerial systems. It indicates that online public services had become a widely used means of completing administrative procedures within the scope reported for Hanoi. Nevertheless, the proportion of online submissions should be assessed alongside processing times, the number of requests for additional documents, the ability to track applications and the quality of user support when evaluating service performance.

Receiving, transferring and returning application results through information systems can reduce travel time and make the handling process

easier to track. These benefits, however, depend on workflow design, coordination between public bodies and responsibility for administrative decisions. Where documentary requirements remain duplicative, or people are not adequately informed of the reasons for rejected applications, a high rate of online transactions does not fully reflect service quality. This is consistent with analyses of decision-making authority and accountability in information-system-based public administration [9]. Decision No. 1033/QD-TTg of 2026 likewise links digital society development to accessibility, the ability to benefit from services and improvements in quality of life [4].

Fourth, digital technology development creates new requirements concerning workers' rights and their agency in employment. Online platforms facilitate the matching of work opportunities, task allocation and the monitoring of progress; algorithmic systems may also influence performance assessment and the organisation of labour relations. Kellogg, Valentine and Christin (2020) examine forms of algorithmic control at work, raising questions about worker autonomy and participation in decisions [10]. In Viet Nam, the National Statistics Office, with technical support from the ILO, piloted the measurement of digital platform employment as part of the 2023 Labour Force Survey. A report published in 2025 highlighted the need to identify this group within employment statistics [22]. Another ILO study, published in April 2026 and based on the 2024 Labour Force Survey, analysed occupations' potential exposure to generative artificial intelligence in Viet Nam across sectors, occupational groups and worker characteristics [23]. This evidence points to the need to consider skills adaptation, working conditions and mechanisms for protecting workers' rights as the organisation of labour changes.

Personal data protection is likewise an aspect of safeguarding people's rights and capacity to exercise control in digital society. The linking and use of data can simplify procedures, but it also requires transparency about the purposes of processing, the scope of use and the responsibilities of the parties involved. In Viet Nam, Law No. 91/2025/QH15 on Personal Data Protection, effective from 1 January 2026, provides a legal basis for exercising rights concerning personal data and assigning responsibilities in data processing [24]. The quality of digital services should therefore also be assessed in terms of users' ability to verify information, obtain responses to their requests and protect their legitimate rights and interests. These requirements should be built into system design and maintained throughout operation.

The evidence concerning the digital economy and connectivity shows that Viet Nam has established an important foundation for digital society development. Differences in access to information devices, digital skills and organisational arrangements indicate that the social value of technology

emerges through concrete conditions and social relations. Assessing digital transformation therefore requires attention not only to the scale of deployment but also to changes in service quality, opportunities for development and people's ability to exercise their rights. This provides the basis for identifying directions that can promote social progress in the next stage.

5. Directions for Promoting Social Progress in Viet Nam's Digital Society Development

First, ensure that digital services are accessible and usable in ways suited to the circumstances of different population groups. Support measures should respond to specific difficulties: lack of devices or connectivity, recurring costs, limited skills, barriers facing persons with disabilities or unnecessarily complex procedures. In areas where connectivity remains inadequate, improvements in infrastructure should be accompanied by in-person assistance points. Older users need accessible interfaces, clear instructions and channels for requesting help that do not depend entirely on the Internet. Service providers are responsible for eliminating unnecessary steps, while educational institutions, social organisations and local authorities can collaborate to build digital skills. Such arrangements enable broader connectivity to become a genuine opportunity for service use [8].

Second, strengthen policy and legal provisions and clearly assign responsibilities for the operation of digital systems. Decision-making authority, duties to provide explanations and responsibility for correcting errors must be specified at each stage of a process. In public services, technical systems can support the receipt and processing of applications but do not displace the responsibilities of legally authorised individuals and agencies. Users must also be able to check information, request corrections to inaccurate records, lodge complaints and seek reviews of decisions in accordance with the law. Personal data protection must be integrated with access management, the assignment of responsibilities and operational oversight, in keeping with current legislation [24]. Greater accountability will help align technical efficiency with service quality and the protection of citizens' rights.

Third, develop digital capabilities in ways that reflect people's activities and capacity to adapt. Digital competence goes beyond operating devices: it includes locating and verifying information, protecting data, recognising risks and completing necessary online tasks. Training should distinguish among workers adapting to occupational change, pupils and students engaged in digital learning, and older people using administrative or healthcare services. Educational institutions and service providers can assess progress

by whether participants can perform specific tasks, rather than counting attendance at training sessions. As technology changes how work is organised, upskilling and support for occupational transitions are also necessary to sustain workers' agency.

Fourth, evaluate digital society development through concrete improvements in people's lives. Alongside connectivity rates and the number of services available, assessment should consider whether users can complete procedures, the time and costs involved, accessibility for disadvantaged groups, the handling of complaints and data security. Analysis by age, locality and socio-economic circumstances can reveal different support needs. For each indicator, public agencies should clearly specify its definition, statistical coverage and calculation method so that results can be tracked consistently. This approach shifts the emphasis from the quantity of technical outputs to identifiable benefits in everyday life and social participation.

These directions require coordination among state agencies, educational institutions, technology enterprises and social organisations, with responsibilities clearly assigned. Public authorities establish legal requirements and monitor service quality; system operators are accountable for usability and data security; and educational institutions and social organisations help strengthen community digital capabilities. Such cooperation becomes meaningful when it improves the conditions of access, people's capacity to use technology and the benefits they actually obtain.

6. Conclusion

Technological progress and social progress are closely related but not identical. Drawing on historical materialism, the paper has shown that technology contributes to the development of productive forces and expands the capacity to organise and undertake social activities. Whether these possibilities are realised depends on economic relations, the distribution of benefits, public policy, legislation and human capabilities. At the same time, social demands relating to quality of life, equity and citizens' rights can shape the aims of technological development and application.

Statistics on the growth of the digital economy, connectivity and access to communication devices in Viet Nam show an expanding technical foundation for digital society, alongside differences in access and use across population groups. Evidence on online public services and emerging forms of digital employment further illustrates the importance of how activities are organised, rights are protected and responsibilities assigned. The outcomes of digital transformation should therefore be considered both in terms of technological capacity and in terms of actual changes in social life.

For technological progress to foster social progress in Viet Nam, infrastructure development must be combined with support for meaningful use, stronger policies and legislation, enhanced digital capabilities and evaluation centred on those who benefit. The value of technology lies not only in accomplishing tasks more quickly, but also in widening development opportunities, improving service quality and strengthening people's agency within changing social relations.

References

1. Prime Minister of Viet Nam (2022). Decision No. 411/QD-TTg of 31 March 2022 approving the National Strategy for the Development of the Digital Economy and Digital Society to 2025, with a vision to 2030 [in Vietnamese]. https://chinhphu.vn/?docid=205555&pageid=27160&tagid=6&type=1

2. Politburo of the Communist Party of Viet Nam (2024). Resolution No. 57-NQ/TW dated 22 December 2024 on breakthroughs in science, technology, innovation and national digital transformation [in Vietnamese]. https://xaydungchinhsach.chinhphu.vn/toan-van-nghi-quyet-ve-dot-pha-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-va-chuyen-doi-so-quoc-gia-119241224180048642.htm

3. Government of Viet Nam (2026). Resolution No. 11/NQ-CP dated 14 January 2026 amending, supplementing and updating Resolution No. 71/NQ-CP dated 1 April 2025 concerning the Government's Action Programme for implementing Politburo Resolution No. 57-NQ/TW [in Vietnamese]. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=216653&pageid=27160

4. Prime Minister of Viet Nam (2026). Decision No. 1033/QD-TTg of 9 June 2026 approving the Programme for the Development of the Digital Economy and Digital Society, 2026–2030 [in Vietnamese]. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=218408&pageid=27160

5. Warschauer, M. (2003). Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide. MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/6699.001.0001

6. Selwyn, N. (2004). Reconsidering political and popular understandings of the digital divide. New Media & Society, 6(3), 341–362. https://doi.org/10.1177/1461444804042519

7. van Deursen, A. J. A. M., & van Dijk, J. A. G. M. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. New Media & Society, 16(3), 507–526. https://doi.org/10.1177/1461444813487959

8. van Deursen, A. J. A. M., & Helsper, E. J. (2015). The third-level digital divide: Who benefits most from being online? In L. Robinson, S. R. Cotten, J. Schulz, T. M. Hale, & A. Williams (Eds.), Communication and Information Technologies Annual: Digital Distinctions and Inequalities (Studies in Media and Communications, Vol. 10, pp. 29–52). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S2050-206020150000010002

9. Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. Public Administration Review, 62(2), 174–184. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168

10. Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

11. World Bank (2016). World Development Report 2016: Digital Dividends. World Bank. https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016

12. OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.). OECD Publishing/Eurostat. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

13. United Nations Development Programme (UNDP) (1990). Human Development Report 1990: Concept and Measurement of Human Development. Oxford University Press. https://www.undp.org/publications/human-development-report-1990

14. OECD (2024). How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/90ba854a-en

15. Marx, K. (1859/1977). Preface to A Contribution to the Critique of Political Economy. In A Contribution to the Critique of Political Economy (English edition). Progress Publishers, Moscow. https://www.marxists.org/archive/marx/works/1859/critique-pol-economy/preface.htm

16. National Statistics Office of Viet Nam (2026). Press release on the share of digital-economy value added in GDP and GRDP, 2021–2025 [in Vietnamese]. https://www.nso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2026/01/thong-cao-bao-chi-ty-trong-gia-tri-tang-them-cua-kinh-te-so-trong-gdp-grdp-giai-doan-2021-2025/

17. National Statistics Office of Viet Nam (2025). Statistical Yearbook 2024, Table 441: Percentage of households with an Internet connection by locality (preliminary 2024 data) [in Vietnamese]. https://www.nso.gov.vn/wp-content/uploads/2025/06/NGTK-Cuc-TK-2024_BQ_PDF.pdf

18. National Statistics Office of Viet Nam (2025). Press release on the results of the 2024 Intercensal Population and Housing Survey [in Vietnamese]. https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-ket-qua-dieu-tra-dan-so-va-nha-o-giua-ky-nam-2024/

19. National Statistics Office of Viet Nam (2025). Distinctive socio-economic differences and multidimensional child poverty among ethnic communities in Viet Nam, Section 2.5.4: Access to technology and information and communication [in Vietnamese]. https://www.nso.gov.vn/wp-content/uploads/2025/12/Bao-cao-dan-toc-final_print.pdf

20. International Telecommunication Union (ITU) (2024). Measuring Digital Development: Facts and Figures 2024. ITU, Geneva, pp. 16–17. https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2024/

21. Báo điện tử Chính phủ (2026). Hà Nội đẩy mạnh tái sử dụng dữ liệu trong giải quyết thủ tục hành chính [Ha Noi promotes data reuse in the processing of administrative procedures; in Vietnamese]. 1 October 2026. https://thanglong.chinhphu.vn/ha-noi-day-manh-tai-su-dung-du-lieu-trong-giai-quyet-thu-tuc-hanh-chinh-10326100117263104.htm

22. Generalao, I. N. (2025). Measuring digital platform employment in Viet Nam: Lessons learned from the pilot survey (Research brief). International Labour Organization. https://www.ilo.org/publications/research-brief-measuring-digital-platform-employment-viet-nam-lessons

23. Weidenkaff, F., & Huynh, P. (2026). Generative AI and jobs in Viet Nam: Labour market exposure and policy considerations (ILO Brief). International Labour Organization. https://doi.org/10.54394/00034064

24. National Assembly of Viet Nam (2025). Law No. 91/2025/QH15 on Personal Data Protection, adopted 26 June 2025, effective 1 January 2026 [in Vietnamese]. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=214590&pageid=27160

O. Salovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Economic Theory,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lecturer at the Ukrainian Catholic University, Lviv (Ukraine)

AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE POST-2008 SLOWDOWN IN ECONOMIC GLOBALIZATION

Abstract

Building on a body of literature identifying a slowdown in economic globalization after the 2008 global financial crisis, this paper assesses the extent of this slowdown using a longitudinal comparison of economic globalization measures. It poses a hypothesis that economic globalization has continued to expand, but at a slower average annual pace since 2008 than in the respective pre-2008 comparison periods. The empirical analysis compares the de facto and de jure measures of the KOF Economic Globalization Index across the 1992-2007 and 2008-2023 periods, and examines OECD data on trade via global value chains (GVCs) as a share of world GDP across 1996-2007 and 2008-2023. The average annual increase in the de facto measure of the KOF Economic Globalization Index was +0.87 index-points in 1992-2007, compared with +0.19 in 2008-2023. The slowdown was even more pronounced in the de jure measure, with average annual increases of +0.97 index-points in 1992-2007 and +0.05 in 2008-2023. For trade via GVCs relative to world GDP, the average annual increase amounted to +0.44 percentage points in 1996-2007 and +0.10 in 2008-2023. In sum, these findings support the hypothesis that economic globalization has continued to expand, but at a slower average annual pace since 2008. While the analysis is descriptive and does not establish the exact causes of the observed slowdown, it provides a basis for further research into its underlying factors and for more detailed analyses using additional indicators and research designs.

Keywords: globalization, economic globalization, slowbalization, global economic integration, global value chains, protectionism, comparative economics.

Introduction

Major events and shifts over the past decade, including the escalation of US tariffs and trade restrictions, the wars in Ukraine and the Middle East, the COVID-19 pandemic, the prolonged impasse in the World Trade Organization (WTO) Doha Round negotiations, and rapid advances in

artificial intelligence, have been raising questions about the future direction of global economic integration. Rather than marking an entirely new phase, these episodes can be viewed in the context of studies documenting a slowdown in globalization following the 2008 global financial crisis (Gong et al. 2022; Antràs, 2020; Gopinath et al., 2025), a pattern often described as "slowbalization" (Della Posta, 2023; Brakman & van Marrewijk, 2022; García-Herrero, 2022; The Economist, 2019).

In particular, Antràs (2020) analyzed the evolution of the the world's trade-to-GDP ratio between 1970 and 2018, finding that about 80% of its growth occurred during 1986-2008, a period he called "hyperglobalization", while arguing that the consequent slowdown was bound to happen. Similarly, Brakman and van Marrewijk (2022) noted that globalization continued after 2008-2009, but persistently slowed down, additionally pointing to changes in global supply chains and the costs of their fragmentation. Moreover, recent evidence by Gopinath et al. (2025) not only acknowledged the globalization slowdown since the global financial crisis, but also highlighted signs of geopolitical fragmentation and realignment in trade and investment flows, while commenting that its extent remains limited.

Purpose of the paper

Building on aforementioned literature, the paper takes the 2008 global financial crisis as an analytical turning point and seeks to assess the extent to which economic globalization has slowed since then. This brief empirical assessment compares average annual index-point changes in the de facto measure of the KOF Economic Globalization Index across periods before and after 2008. It also explores whether complementary indicators, namely the de jure measure of the KOF Economic Globalization Index and OECD data on trade via global value chains (GVCs) as a percentage of world GDP, provide consistent evidence of this slowdown.

Hypothesis: Economic globalization has continued to expand, but at a slower average annual pace since 2008 than in the respective pre-2008 comparison periods.

Data and analytical approach

The selection of the KOF Economic Globalization Index is based on its extensive temporal coverage, with annual data available for 1970-2023, enabling a longitudinal examination of changes in economic globalization. This distinguishes it from other composite measures, such as the A.T. Kearney/Foreign Policy Globalization Index and the CSGR Globalization Index, which have more limited historical coverage.

The KOF Economic Globalization Index distinguishes between de facto globalization, which captures actual cross-border flows and activities, and de jure globalization, which reflects the policies and conditions that enable or constrain them. Although related, these dimensions rely on different underlying variables. The Economic Globalization Index comprises 15 variables covering aspects of trade and financial globalization: eight belong to the de facto dimension and seven to the de jure dimension. The variables are normalized to a scale of 1 to 100 and aggregated using statistically determined weights derived through principal component analysis (Gygli et al., 2019; KOF Swiss Economic Institute, 2025).

To assess the extent of the slowdown following the 2008 global financial crisis, this paper compares average annual index-point changes in the de facto measure of the KOF Economic Globalization Index across two equal-length periods, 1992-2007 and 2008-2023, with 1971-1991 serving as an earlier historical reference. The starting point of the first interval, 1992, also marks the period following the dissolution of the Soviet Union and the broader transition of many formerly socialist economies towards market-based systems, a major geopolitical transition that reshaped the geographic landscape of global economic integration.

To complement the analysis of de facto globalization, the de jure measure of the KOF Economic Globalization Index is examined separately, providing a distinct perspective on the evolution of economic globalization through its formal policy and regulatory dimension dynamics. Average annual index-point changes are compared across the same periods, 1992-2007 and 2008-2023, with the 1971-1991 interval noted, too.

To extend the analysis beyond the 15 variables underlying the KOF Economic Globalization Index, eight de facto and seven de jure, further triangulation draws on OECD data on trade via global value chains (GVCs), measured in real terms as a percentage of world GDP (OECD, 2026). Although partly related to the trade dimension already represented in KOF, this indicator uses a distinct measure focused specifically on integration through international production networks. Given OECD data availability, average annual changes are compared across 1996-2007 and 2008-2023, expressed in percentage points.

Research findings

The average annual increase in the de facto measure of the KOF Economic Globalization Index was +0.42 index-points in 1971-1991, rising to +0.87 index-points in 1992-2007 before falling to +0.19 index-points in 2008-2023 (*Fig. 1*). The latter figure is more than four times lower than the average annual increase recorded in 1992-2007. Notably, it is also lower than

the +0.42 index-points observed in 1971-1991. Taken together, the calculations identify 1992-2007 as the period of strongest expansion in economic globalization, as captured by the KOF de facto measure. To recapitulate, the findings are consistent with the hypothesis that economic globalization continued to expand after the 2008 global financial crisis, but at a slower average annual pace than in the preceding periods.

The slowdown was even more pronounced in the de jure measure of the KOF Economic Globalization Index. Its average annual increase climbed from +0.14 index-points in 1971-1991 to +0.97 index-points in 1992-2007, only to decline to +0.05 index-points in 2008-2023. The average annual increase in 1992-2007 was therefore nearly twenty times as large as that recorded in 2008-2023. This indicates that the post-2008 slowdown was particularly marked in the de jure dimension of economic globalization, which depicts formal policies and conditions governing global economic integration processes.

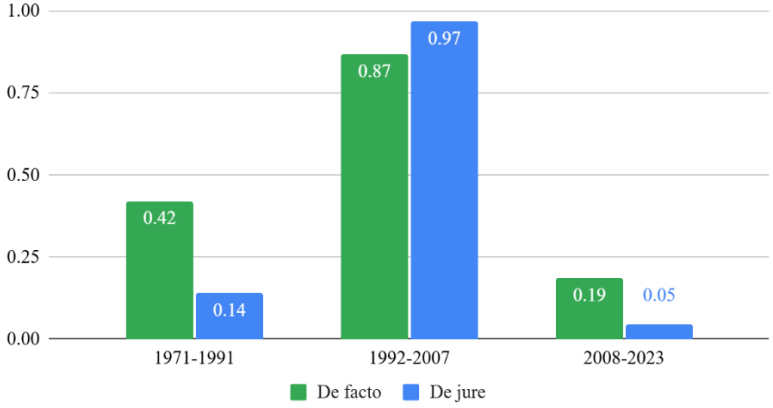


Figure 1. Average annual increase in the de facto and de jure measures of the KOF Economic Globalization Index*

Note: Values represent average annual increases in index-points on the KOF index scale of 1–100.

**Source: author's calculations based on KOF Swiss Economic Institute (2025).*

Trade via global value chains (GVCs), expressed in real terms as a percentage of world GDP, exhibits a similar pattern. The available OECD series allows comparison of the 1996-2007 and 2008-2023 intervals. The average annual increase amounted to +0.44 percentage points in 1996-2007 and +0.10 percentage points in 2008-2023, so the earlier-period average was more than four times the later-period average (*Fig. 2*). This demonstrates that trade via GVCs (in real terms), relative to world GDP, continued to increase

but at a slower pace after 2008. These findings provide additional evidence consistent with the hypothesis.

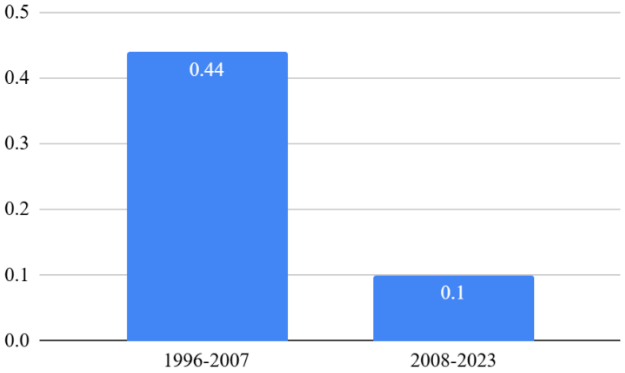


Figure 2. Average annual increase in trade via global value chains (GVCs), in real terms, as a share of world GDP*

Note: Values represent average annual increases in the GVC trade share of world GDP, expressed in percentage points (e.g., +0.44 pp and +0.10 pp per year, on average).

**Source: author's calculations based on OECD (2026).*

Conclusion

In conclusion, the three measures analyzed provide consistent evidence of a slowdown in economic globalization after 2008. The average annual increases in the de facto and de jure measures of the KOF Economic Globalization Index were considerably lower in 2008-2023 than in 1992-2007, while OECD data show a similar pattern for trade via global value chains relative to world GDP. Although the measures represent different aspects of globalization and use slightly different comparison periods, their results support the hypothesis that economic globalization has continued to expand, but at a slower average annual pace since 2008.

The contribution of this brief empirical assessment lies in testing the hypothesis through longitudinal data from comprehensive measures of economic globalization, complemented by an indicator of trade via global value chains. The hypothesis is grounded in a body of literature documenting a slowdown in globalization following the 2008 global financial crisis. While the analysis is descriptive and does not establish the exact causes of the observed slowdown, it provides a basis for further research into the factors underlying this trend, as well as more detailed descriptive and exploratory analyses using additional indicators and research designs.

References

1. Antràs, P. (2020). *De-globalisation? Global value chains in the post-COVID-19 age* (NBER Working Paper No. 28115). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w28115

2. Brakman, S., & van Marrewijk, C. (2022). Tasks, occupations and slowbalisation: on the limits of fragmentation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 15(2), 407–436. https://doi.org/10.1093/cjres/rsac014

3. Della Posta, P. (2023). The European Union in the age of slowbalisation. *Journal of Policy Modeling*, 45(4), 833–847. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.07.006

4. García-Herrero, A. (2022). Slowbalisation in the context of US-China decoupling. *Intereconomics*, 57(6), 352–358. https://doi.org/10.1007/s10272-022-1086-x

5. Gong, H., Hassink, R., Foster, C., Hess, M., & Garretsen, H. (2022). Globalisation in reverse? Reconfiguring the geographies of value chains and production networks. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 15(2), 165–181. https://doi.org/10.1093/cjres/rsac012

6. Gopinath, G., Gourinchas, P.-O., Presbitero, A. F., & Topalova, P. (2025). Changing global linkages: A new Cold War? *Journal of International Economics*, 153, Article 104042. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104042

7. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J.-E. (2019). The KOF Globalisation Index – revisited. *The Review of International Organizations*, 14(3), 543–574. https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2

8. KOF Swiss Economic Institute. (2025). KOF Globalisation Index [Data set]. Retrieved October 5, 2026, from https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html

9. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). Global value chain data across trade, multinationals and services (PYP ICIO) [Data set]. Retrieved October 7, 2026, from https://www.oecd.org/en/data/datasets/global-value-chain-data-across-trade-multinationals-and-services.html

10. The Economist. (2019). The steam has gone out of globalisation. January 24, 2019 https://www.economist.com/leaders/2019/01/24/the-steam-has-gone-out-of-globalisation

D. Suprun,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

INTERNATIONAL OUTSOURCING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS OPERATIONS

Abstract

The article explores international outsourcing as a strategic managerial instrument aimed at increasing the efficiency of business operations in the conditions of globalization, digitalization, and growing competitive pressure. The study examines the theoretical foundations of international outsourcing, its key forms, and economic rationale. Particular attention is paid to the impact of outsourcing on cost optimization, productivity growth, operational flexibility, and access to global competencies. The article also analyzes potential risks related to dependency, quality control, and data security. Based on modern international business practices, the research identifies current trends in outsourcing development and substantiates its role in strengthening the competitiveness and sustainability of companies in the global market.

Keywords: international outsourcing, operational efficiency, strategic management, global value chains (GVC), business process outsourcing (BPO), knowledge process outsourcing (KPO), digital transformation, comparative advantage, risk mitigation, global talent acquisition.

Introduction

Today, the way we do business is changing fast. Companies really cannot just rely on local resources anymore. Costs are going up and competition is everywhere. Because of this, old ways of managing a business are often not enough to keep growing. This is why many companies now use international outsourcing. It means taking certain parts of a business and giving them to experts in other countries. It used to be just for factory work, but now it includes almost everything – like IT, finance, marketing, and customer service. Thanks to high-speed internet and cloud technology, it is now very easy for teams to work together even if they are thousands of miles apart. As a result, international outsourcing has become an integral element of global value chains and a key driver of business transformation. Companies increasingly use outsourcing not only to reduce costs, but also to gain access to specialized knowledge, accelerate innovation and enhance organizational agility. So, with the rising significance of outsourcing in global business, it is especially important to closely examine its role in improving the efficiency of business operations.

The idea of outsourcing comes from basic economics. One main theory says that countries should focus on what they are best at (Porter, M. E. 1985 Competitive advantage). If a company sends a specific task to a country where workers are more skilled or where it costs less, the whole business becomes more efficient. Another important idea is focusing on "core competencies". This means a company should spend its time and energy on the things that make it unique (Greaver, M. F. 1999 Strategic outsourcing). For example, a tech company should focus on designing new products, while a partner in another country handles the customer support or payroll.

From a managerial perspective, outsourcing is also grounded in the core competency theory, which suggests that companies should focus their internal resources on activities that create unique value and competitive advantage. Non-core functions can be outsourced without harming strategic positioning, provided that appropriate control mechanisms are in place.

International outsourcing differs from domestic outsourcing due to additional factors such as cultural differences, legal frameworks, exchange rate risks, and geopolitical considerations. These aspects require more complex decision-making and strategic planning. So, it can be classified according to the nature and complexity of outsourced activities we can overview in the next table (Tab. 1).

Table 1

Comparative Analysis of Outsourcing Tiers

Model	Primary Focus	Skill Requirement	Impact on Strategy	Risk of Competency Loss
BPO	Cost reduction & efficiency	Standardized/Routine	Low (Operational)	Low (Tasks are non-core and easily replaceable)
ITO	Tech access & maintenance	Specialized Technical	Medium (Enabler)	Medium (Requires balance between internal and external tech skills)
KPO	Innovation & expertise	High-level Intellectual	High (Strategic)	Highest (Risk of losing core innovation and specialized knowledge)

According to this table, there are different ways to use it depending on what a business needs:

Business Process Outsourcing (BPO). This is for everyday tasks like accounting, human resources, or call centers. It helps companies save money and simplifies their daily work in different areas. In the customer support, for instance: the EU clothing brand hires a specialized call center in the Ukraine to handle its 24/7 customer chat and phone returns. Payroll &

Accounting: A small marketing agency in London uses an external firm in Poland to manage its monthly employee salaries and tax filings. Data Entry: A large hospital system outsources the digitalization of thousands of paper medical records to a service provider that specializes in high-volume data processing.

Information Technology Outsourcing (ITO) includes software development, system maintenance, cybersecurity services, and cloud infrastructure management. This form of outsourcing is particularly popular due to the global shortage of IT specialists and the rapid pace of technological change. For instance: Mobile App Development: A fitness startup in Berlin hires a team of developers in Ukraine to build and test their new iPhone and Android apps. Cybersecurity: A mid-sized bank outsources its "threat monitoring" to a global cybersecurity firm that watches for hackers 24/7, something the bank couldn't afford to do in-house. Cloud Infrastructure: A retail company moves all its website data to servers managed by an external provider, ensuring the site stays fast even during a massive Black Friday sale.

Knowledge Process Outsourcing (KPO) represents a more complex work that requires deep thinking, such as market research, legal help, or engineering. KPO doesn't just save money; it helps a company come up with new ideas and make better decisions (IBM, 2023 IBM global technology services). For example: market research: An electronics company planning to enter the Brazilian market hires a KPO firm to perform deep-dive research on local consumer behavior and competitors. Legal Services: A global corporation uses an external legal team in India to perform "patent searches" and review thousands of pages of contracts before a major merger. Investment Analysis: A Wall Street investment firm outsources complex financial modeling and data mining to highly skilled analysts in Eastern Europe to help predict stock market trends.

By the way, KPO carries the highest risk of competency loss and involves high-level tasks like research and complex data analysis. If a company outsources these functions completely, it stops developing its own internal knowledge, which makes it harder to solve strategic problems in the future. The "Innovation Core" strategy: To remain strong, leading companies like Google and Microsoft keep their most important development projects in-house. They use external partners for help and support, but they never give away the parts of the business that make them unique and competitive. Maintaining strategic balance: While outsourcing is a great way to save money, it should not lead to a "strategic weakness". A business must balance global talent with its own strong internal capabilities to achieve long-term success (Google, 2022; Microsoft, 2022).

Actually, almost all countries around the world have encountered or have been working with it for a long time. For instance, in Southeast Asia, countries like Malaysia, Vietnam, and Thailand are rapidly expanding in IT support and digital marketing. Eastern Europe, including Poland, Romania, and Ukraine remains competitive in software engineering and back-office solutions. As for China, it is a global leader in service outsourcing with a market value near 175 billion dollars and 1 million new workers annually. The Philippines has a strong BPO sector that contributes about 9% of the nation's GDP, approximately 27 billion dollars and employs over a million people (World Bank, 2024). Even in the United Kingdom, roughly 70% of B2B organizations outsource key business functions (Outsourcing Statistics 2026: A Detailed Overview, 2026). So, we can definitely note that outsourcing is powerful instrument that popular in different sectors and countries.

On the next graph there is some information about major countries dominating the outsourcing market (Fig. 1.).

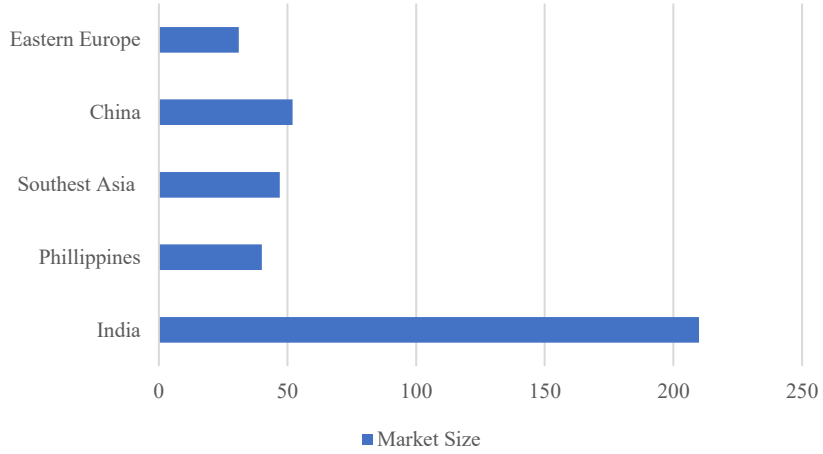


Figure 1. Market size of outsourcing by leading regions worldwide, billion dollars, 2025*

*Source: Outsourcing Statistics 2026: A Detailed Overview (2026).

According to the graph, we can resume that Asia is leader in the world for outsourcing. Especially, India takes a first place with a market size that has grown by 60 billion dollars since 2020. But I wonder it is really favorable nowadays and what kind of shortcomings could there be.

As for advantages, it helps companies become more efficient in several important ways. First of all, it helps reduce costs. Companies do not only save money on salaries, but also on other expenses like office rent, electricity, equipment, and employee benefits. For example, a company can spend much less by working with an outsourcing partner instead of having its own internal team. This allows businesses to use the saved money to grow and develop new products.

Another advantage is access to a global talent pool. Companies can hire skilled workers from different countries, not only from their local area. This is especially useful in specialized fields like IT or design, where it can be difficult to find experts locally. In addition, by working with teams in different time zones, companies can operate almost 24 hours a day. While one team rests, another team continues working, which helps finish tasks faster.

Outsourcing also gives businesses more flexibility, they may easily increase or reduce the number of workers depending on their needs. For instance, during busy seasons they can quickly hire more people, and during quiet periods they can reduce costs. This makes it easier to manage changes in demand and avoid unnecessary expenses. Moreover, outsourcing can help companies innovate and bring products to the market faster. Outsourcing firms are usually experts in their fields and use modern technologies and methods. By working with them, companies can complete projects more quickly and improve the quality of their products or services. This can give them an advantage over competitors. Finally, outsourcing allows company leaders to focus on their main business activities. Instead of spending time on administrative or technical tasks, they can concentrate on strategy, development, and customer experience. This helps literally the business grow and achieve better long-term results.

Despite its advantages, international outsourcing involves several risks that can negatively affect business efficiency if not properly managed. One common problem is the loss of control. When a company works with a team in another country, it is harder to see how the work is done every day. Because of different time zones, communication can be slower. For example, a company in the Ukraine may outsource customer support to another country, and clients may wait longer for answers because the team works at a different time. This can reduce customer satisfaction. Another risk is data security. Companies often share important information with outsourcing partners, especially in IT or finance. If the partner does not protect this data properly, it can be stolen or leaked. There have been real cases when companies lost customer data because external providers did not have good security systems. This can damage the company’s image and cause financial problems. No less

important cultural differences can also create difficulties. People in different countries may have different ways of working and communicating. For example, in some cultures people avoid saying “no” directly, so they may agree even if they cannot complete a task. This can lead to misunderstandings and delays in projects. A company may think everything is going well, but later discover problems.

Another issue is dependency on outsourcing providers. If a company uses outsourcing too much, it can lose its own skills and experience, like some companies outsourced their IT departments and later could not manage these tasks themselves. If the partner increases prices or stops working, the company may face serious problems. External factors also play a role. Political changes, new laws, or economic problems in the outsourcing country can affect the business. For example, if new trade rules appear, it may become more expensive to work with that country. Changes in currency can also increase costs. It is also worth noting that outsourcing needs good management. Companies must control the quality of work and stay in contact with their partners. If they do not do this, small problems can become big ones. So, outsourcing can be useful, but companies must be careful and manage all risks properly.

However, if we talk about outsourcing like a solution in modern business – this practice is no longer only an operational tool, but also an important part of business strategy. Many large companies use outsourcing not just to reduce costs, but to improve efficiency, flexibility, and innovation. For example, Accenture uses a global delivery model, where work is shared between teams in different countries. They combine offshore outsourcing (for example, in India or the Philippines) with nearshore solutions like Eastern Europe to provide faster and more effective services to clients. Another good example is IBM, which outsources many IT services and at the same time works with global teams to develop new technologies. Google also uses outsourcing for some technical support and operations, while keeping its core innovation work inside the company. This shows how businesses try to balance internal control with external expertise. Also, thanks to the COVID-19 pandemic, it had a strong impact on outsourcing strategies. Many companies understood that relying on only one country can be risky. For example, when lockdowns started in some regions, companies could not continue their operations normally. Because of this, businesses began to diversify their outsourcing locations. Apple, for instance, started to reduce its dependence on one country for production and moved part of its supply chain to countries like Vietnam and India. This helps companies reduce risks and continue working even during global disruptions (KPMG, 2021 COVID-19 and global outsourcing).

In today`s world hybrid models have become more popular, especially in the period of COVID-19. This means that companies combine their internal teams with external partners. For example, Microsoft works with outsourcing partners for some support services, but keeps key development projects inside the company. This allows them to stay flexible and still control important parts of their business.

Digital transformation has made outsourcing even more important. Modern technologies like cloud computing and artificial intelligence allow companies to work easily with teams in different countries. For example, Amazon uses cloud services through AWS to support global operations, and many companies outsource their IT infrastructure using these cloud platforms. Remote work tools like video calls and online project management systems also make communication faster and more effective (Amazon Web Services AWS, 2023).

In addition, outsourcing today is used not only for simple tasks, but also for high-level activities like data analysis, software development, and research. This helps companies innovate faster and enter the market more quickly. However, to get these benefits, businesses must carefully choose partners, manage risks, and build strong communication. In this way, international outsourcing becomes a key element of modern business strategy, helping companies stay competitive in a global market.

But if we talk about impact of international outsourcing on competitiveness. It helps companies reduce costs, improve quality, and bring products to the market faster. For example, the company Accenture uses outsourcing to provide efficient and high-quality services to clients around the world. By working with global teams, the company can complete projects faster and adapt quickly to client needs. In the same way, IBM uses outsourcing to manage IT services more effectively, which allows it to stay competitive in a fast-changing technology market (IBM,2023). Outsourcing also helps companies react quickly to market changes and customer demands. For instance, Amazon uses global outsourcing and logistics partners to ensure fast delivery and customer service. This flexibility allows the company to maintain a high level of customer satisfaction and stay ahead of competitors. Faster time-to-market is especially important in industries where innovation is key. In addition, outsourcing supports international expansion. Companies can enter new markets with lower risks by working with local partners who understand the region. For example, Apple works with manufacturing partners in different countries, which helps it expand production and enter new markets more easily. Local partners often have better knowledge of regulations, culture, and consumer behavior, which makes business operations more effective.

However, to achieve long-term competitiveness, companies must find a balance between outsourcing and internal development. If a company depends too much on external partners, it may lose important skills. For example, Microsoft uses outsourcing for some services but keeps its main product development inside the company. This helps maintain control over innovation while still benefiting from outsourcing.

So, international outsourcing can significantly improve competitiveness, but only if it is used carefully. Companies need to combine external advantages with strong internal capabilities to achieve stable and long-term success in the global market.

Conclusion

In conclusion, international outsourcing has evolved from a simple cost-saving mechanism into a comprehensive strategic tool that significantly enhances the efficiency of business operations. In the context of globalization and rapid digital transformation, companies increasingly rely on outsourcing to optimize resources, access global talent, and improve operational flexibility. The analysis demonstrates that different outsourcing models like BPO, ITO, and KPO offer distinct advantages depending on the complexity and strategic importance of the tasks involved. At the same time, outsourcing is not without challenges. Risks related to loss of control, data security, cultural differences, and overdependence on external partners require careful management and well-designed governance systems. Companies that fail to maintain a balance between internal competencies and external capabilities may face long-term strategic weaknesses. Modern business practices show that the most effective approach is a hybrid model, where organizations combine in-house expertise with external resources. This allows firms to remain innovative while preserving control over their core activities. Furthermore, diversification of outsourcing locations and the use of advanced digital technologies have become essential for ensuring resilience in an uncertain global environment. Therefore, international outsourcing should be viewed not merely as an operational decision, but as a key component of strategic management. When implemented thoughtfully, it enables companies to strengthen their competitiveness, accelerate innovation and achieve sustainable growth in the global market.

Declaration of Generative AI and AI-assisted Technologies in the Writing Process. During the preparation of this work, the author used generative AI tools (ChatGPT / Claude) solely for language editing, improving text readability and clarity, structuring authorial points and formatting tables and reference lists. AI was not used for primary data

collection, statistical modeling, or drawing conclusions. The author has reviewed, verified and edited all content, including checking citations against original sources, and takes full responsibility for the content of the publication.

References

1. Porter, M. E. (1985) Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, accessed 20 October 2026, Free Press.

2. Greaver, M. F. (1999) Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives, accessed 20 October 2026, AMACOM.

3. Deloitte. (2020) Global outsourcing survey: Strategies for success in the digital age, accessed 20 October 2026 [Online]. Available at: 2020 Global Outsourcing Survey | Deloitte US

4. Lacity, M. C. and Willcocks, L. P. (2017) Robotic process automation and outsourcing: A new era of productivity, Journal of Information Technology Teaching Cases, 7(2), pp. 63–74, accessed 20 October 2026.

5. KPMG. (2021) COVID-19 and global outsourcing: Risk, resilience, and adaptation, accessed 21 October 2026, [Online]. Available at: kpmg-impact-and-covid-pandemic.pdf

6. Google. (2022) Outsourcing IT support and technical operations, accessed 21 October 2026, [Online]. Available at: https://www.google.com

7. Microsoft. (2022) Hybrid outsourcing and global operations, accessed 21 October 2026, [Online]. Available at: Microsoft-New-Future-Of-Work-Report-2022.pdf

8. World Bank. (2024) World Development Report, accessed 21 October 2026, [Online]. Available at: World Development Report 2024: The Middle-Income Trap

9. Outsourcing Statistics 2026: A Detailed Overview (2026), accessed 22 October 2026, [Online]. Available at: Outsourcing Statistics 2026: A Detailed Overview by Invedus

10. Amazon Web Services (AWS). (2025) Cloud computing for global operations and outsourcing solutions, accessed 22 October 2026, [Online]. Available at: AWS Blogs - Cloud news & innovation | Amazon Web Services (AWS)

11. IBM. (2023) IBM global technology services: Outsourcing and innovation, accessed 22 October 2026.

Scientific supervision by S. Fedulova, Doctor of Sciences (Economics), Full Professor

A. Viter,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

ENGINEERING AND CONSULTING IN MODERN PRACTICE OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS

Abstract

The paper examines the role and significance of international engineering and consulting in modern foreign economy relations (FER). The essence and economy nature of engineering services as a form of intellectual capital monetization are considered. The main types of consulting (expert, process, training, engineering and technical, strategic, and financial and economic) and the specifics of their application in international business are systematized. The current trends of digitalization, contractual forms of cooperation (in particular, EPC contracts), as well as challenges related this geopolitical risks and technology transfer are analyzed. It is substantiated that the synergy of engineering and consulting is a key factor in increasing competitiveness and the efficiency of implementing large-scale investment projects.

Keywords: international engineering, international consulting, foreign economy relations (FER), technology transfer, EPC contracts, intellectual capital, digitalization.

Introduction

In the current conditions of globalization of the world economy, increased competition in international markets and rapid technological development, the qualitative characteristics of foreign economic activity (FEA) are undergoing qualitative transformations. Traditional export and import of material goods are giving way to more complex forms of international economic cooperation, among which international engineering and international consulting occupy a key place. These types of intellectual activity form a new framework of the global economy, ensuring the transfer of advanced technologies, management experience and innovative solutions.

The relevance of the topic is due to the fact that the successful integration of the national economy into the system of global economic relations is impossible without the active involvement of highly qualified engineering and consulting services. They are not just an auxiliary element of trade operations, but an independent highly profitable branch of international service business, capable of generating significant added value and influencing the efficiency of the implementation of large-scale investment projects.

The purpose of the study is to provide a comprehensive theoretical justification of the essence, evolution, and practical features of the application of international engineering and consulting as key factors in increasing the efficiency of modern foreign economic relations, technology transfer, and ensuring business competitiveness in the context of globalization.

Presentation of the main material

International engineering is a field of activity that provides, on a commercial basis, various engineering and consulting services of a research, design, calculation and analytical nature related to the development, creation, operation or reconstruction of industrial, infrastructure and other facilities.

The economic nature of engineering is the monetization of intellectual capital and specialized engineering knowledge. In the practice of foreign economic relations, two main categories of engineering services are distinguished: services related to ensuring the production process and equipment supply (consultative engineering), and services as part of turnkey projects, covering the entire life cycle of the construction of the facility from the idea to commissioning (commercial or comprehensive engineering) [1].

The modern market for engineering services is characterized by a high degree of concentration and globalization. Transnational engineering companies have unique competencies in the fields of energy, ecology, transport and digital technologies. They act as coordinators of complex international consortia, uniting equipment manufacturers, financial institutions and contracting organizations from different countries of the world.

Digitalization engineering has radically changed the nature of foreign economic contracts, allowing enterprises to be managed in real time regardless of the geographical location of the parties [2].

Along with engineering, international consulting plays a critically important role in the system of modern foreign economic relations. Consulting services cover a wide range of expert and adaptation assistance to enterprises entering foreign markets or conducting cross-border operations. This includes strategic planning, legal support, tax planning, risk management, and organizational development [3].

The systematization of types and areas of consulting, presented in Table 1, allows us to clearly distinguish the functional focus and specificity of intellectual services in international practice. The presented classification reveals the multifaceted nature of consulting activities - from highly specialized expert and technical support to strategic planning and financial and economic audit. The need to present this table is due to the fact that it

demonstrates the tools with which companies-subjects of foreign economic relations minimize risks, adapt to the requirements of global markets and ensure effective management of cross-border projects.

Table 1

Types of consulting*

Type / Direction of consulting	Essence and tasks	Peculiarities in international practice
Expert consulting	Services for diagnosing the problem, developing recommendations and consulting on specific highly specialized issues (legal, tax, technical)	The client independently implements the proposed solutions, the consultant acts as an independent expert
Process consulting	Collaboration between the consultant and the customer at all stages of problem solving: from identification to implementation of changes and evaluation of results	The consultant helps to optimize the company's internal organizational or management processes "from within"
Educational (training) consulting	Providing consultations combined with seminars, trainings and retraining of the customer's personnel	Aimed at transferring knowledge and increasing the internal competence of the company's personnel to independently solve future tasks
Engineering and technical consulting (Engineering)	A complex of engineering and consulting services of a commercial nature for the preparation, support of the production process, construction and operation of facilities	Closely related to technology transfer, construction projects abroad, and the design of industrial complexes
Strategic consulting	Development of long-term goals for business development, entry into new international markets, mergers and acquisitions (M&A), diversification of activities	Focuses on global market trends, competitive environment analysis and macroeconomic indicators (based on UNCTAD research, world markets, etc.)
Financial and economic consulting	Audit of foreign economic activity, risk assessment, optimization of currency transactions, pricing and analysis of investment efficiency	Incoterms payment terms

**Compiled based on data from [2].*

The practice of international economic relations has developed an extensive system of contractual relations in the field of engineering and

consulting. The most common contract forms are turnkey contracts, cost-reimbursement contracts, and multilateral consortium agreements. The choice of a specific form depends on the complexity of the object, the degree of financial risks, and the level of trust between the customer and the contractor.

Particular attention in modern practice is paid to complex EPC contracts (Engineering, Procurement and Construction), under which the engineering company takes full responsibility for the design, procurement of materials and construction of the facility with a fixed price or guaranteed marginal costs. This allows the customer to significantly reduce coordination costs and shift operational risks to a professional contractor of international level.

In the field of consulting, long-term or subscription service formats dominate, as well as project consulting aimed at solving specific local tasks [4].

Pricing in the intellectual services market is also an important aspect. Unlike traditional trade in goods, the cost of engineering and consulting is formed on the basis of a cost model, hourly rates of leading experts, and in cases of successful projects, with the use of bonuses for achieving key performance indicators (KPIs) or financial results of the customer in the international arena.

Thus, engineering and consulting do not function in isolation, but in close synergy. The implementation of large-scale infrastructure projects abroad is impossible without prior in-depth consulting study of market, legal and financial aspects, just as the management recommendations of consulting giants are often based on a deep engineering and technical foundation [5].

Despite its high growth potential, the international engineering and consulting market faces a number of challenges: increasing regulatory pressure, growing geopolitical risks, protectionist barriers in critical infrastructure markets, and a shortage of highly qualified personnel. Issues of cybersecurity and intellectual property protection during the transfer of technology and design documentation through cross-border communication channels are becoming particularly acute.

Conclusions

Summarizing the above, we can state that engineering and consulting are fundamental components of modern foreign economic relations . They transform the classical model of international trade, shifting the emphasis from the exchange of material resources to the export of intellectual capital, innovations and management technologies. The further development of this market will be determined by the pace of digital transformation, the greening

of the global economy and the need to create flexible sustainable value chains.

References

1. Заблоцька Р. Концепції дослідження інжинірингових послуг у процесах інноваційного та технологічного обміну. *Економічний простір*. 2025. № 208. https://doi.org/10.30838/EP.208.76-81

2. Гаврилов А. В. Інжиніринг та консалтинг у будівництві. категорійно-понятійний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 111–114. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.111

3. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 4. С. 15–24. URL: http://visnik.knute.edu.ua/files/2013/04/2.pdf

4. Шмагіна В. В., Рябоконь А. Є. Консалтинг та стратегічне управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Вип. 23. № 2(57). С. 193–203. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).324481

5. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2(12). С. 151–159. https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159

Scientific supervision by O. Zadoia, PhD in Economics, Associate professor

Language supervisor: M. Bilokopytova, lecturer

A. Zamkova,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

KEY SUCCESS FACTORS OF LEADING INTERNATIONAL HOTELS CHAINS: HOW ASSET-LIGHT BUSINESSES MODELS SUPPORT GROWTH ACROSS GLOBAL MARKET

Abstract

The article is devoted to the study of asset-light business models as a key driver for the international expansion and financial agility of leading hotel chains. It focuses on how economic downturns and market shocks, such as the COVID-19 pandemic, accelerated the transition from capital-intensive real estate ownership to flexible operating paradigms. The study also presents critical perspectives on this model, particularly regarding the limited empirical evidence of its advantages, the strong performance of some property-owning companies, operational complexity and coordination costs.

The experience of Marriott, which pioneered this strategy and has become the world's largest hotel chain, is cited as a key example.

Keywords: asset-light business model, hotel chains, franchising, management contracts, international expansion, operational flexibility, brand equity, Marriot.

Introduction

The global hotel industry is facing constant shocks caused by frequent economic crises, inflationary pressures and the serious operational consequences of the COVID-19 pandemic. These crises have highlighted the vulnerability of the traditional, capital-intensive property ownership model, forcing multinational hotel chains to reconsider their expansion strategies and financial structures. Leading hotel chains are increasingly shifting to flexible, low-capital-expenditure operating models known as asset-light business models.

Hotel chains are effectively transforming large fixed property commitments into flexible variable-cost structures and stable, commission-based revenue streams by moving away from direct property ownership in favour of franchising agreements, management contracts and operating leases. This strategy enables hotel chains to separate the rapid global growth of their portfolio from balance-sheet risks, releasing capital for reinvestment in key intangible assets such as centralised booking systems, digital distribution networks and brand value. However, the question of whether asset reduction always guarantees better financial results remains a complex one. This article analyses the key success factors for international hotel

chains with an asset light ownership model. It examines how commission-based strategies facilitate global scaling, whilst also critically assessing the limitations of this strategy.

Due to recent economic downturns hotel chains are changing their business model to a more flexible, with less asset intensive strategies and lower fixed cost. These alternative strategies are known as asset-light that allow the company to grow with less capital investments. Leasing, management and franchise agreements are the most common in the hotel sector. These agreements allow firms to achieve high returns and profitability (Rosario & Rienda 2023). A strategy or business model based on the minimal use of assets involves transferring resources such as staff, processes and technologies to other owners, enabling companies to shift from a fixed-cost structure to a variable-cost structure, increase flexibility and simplify the reallocation of resources, thereby allowing them to focus on their core competencies (Varadarajan et al. 2021).

In contrast, the asset-heavy business model is less flexible in responding to fast-changing business environments. In particular, asset-heavy hotel companies that rely on external financing are likely to face significant difficulties during economic downturns, as fixed operating and financial costs relative to their existing assets may lead to a further decline in profits. It is also much less flexible in transforming internal resources or adopting external resources in relation to changes in the business environment. For instance, an owner-operator assumes more responsibility, better control, and greater independence, but lacks flexibility in terms of the ability to modify internal resources or bring external resources into the business. Meanwhile, asset-light business model tends to allow more flexibility because it can utilize various internal resources, such as franchising and management expertise from different regions and environments, and external resources including finance, skills and the knowledge of franchisees and independent local owners, based on franchising and management agreements (Seo et al. 2021).

The asset-light strategy mainly applies to one of three core business models: franchising, management contracts and leasing. Franchisees, who are usually owners or operators of hotel properties, enter into agreements with well-known hotel chains to utilise their brand standards, international presence and sales and distribution networks. They operate and manage the hotels in accordance with these standards and pay royalties to the hotel chains in exchange for these benefits. Under management contracts, property owners engage hotel chains to provide comprehensive management services for their hotels. Hotel chains act as hotel operators, providing a platform for sales and marketing, access to a booking and distribution network, staff

development and standard operating procedures across all functional areas. Property owners have limited or no control over the hotel's operations and derive profit from the business after paying management fees to the hotel operators. Under a lease agreement, the hotel operator leases the property from the property owners and pays a fixed and/or variable rent. In the case of a lease, hotel operators (renters) assume greater financial risks compared with the two previous business models and bear greater responsibility for the hotel's operations (Low et al. 2015).

Asset-light models are a key tool for the international growth of hotel chains, as they minimise capital expenditure on property and enable scaling through franchising and management contracts. Compared with owning properties, asset-light strategies reduce financial risks, increase business adaptability and lower costs. A study of 255 international hotels showed that whilst direct ownership of property contributes to RevPAR growth and improves operational results, it significantly reduces overall economic efficiency due to its high capital intensity (Forteza et al. 2024). Using minimal assets allows chains to focus on brand development, service and operational expertise, ensuring rapid entry into new markets, optimal allocation of resources and a strong competitive advantage.

The efficient allocation of limited resources is a key factor in building competitive advantages, and the asset-light business model helps hotel companies achieve this. The cost savings from reducing reliance on property and outsourcing capital investment responsibilities enable hotels to gain advantages in terms of cost-effectiveness. Furthermore, expansion and growth through franchising enable hotels to achieve economies of scale without the need to invest large amounts of capital in numerous and diverse locations (Seo et al. 2021). Leveraging economies of scale typically leads to revenue growth with minimal additional costs, thanks to more centralised and optimised processes. The shift from owning and managing hotels to purely operational activities are leading to a shift in companies' core competencies towards brand attractiveness, the effectiveness of loyalty programs and distribution skills (Lussi et al., 2023). As international chains are based on standardization and the replication of their properties across different countries, significant investment is channeled into branding and the expansion of branded hotel portfolios. Under these conditions, the main tasks for companies become the sale of rooms and the support of owners and franchisees through the implementation of operational procedures and tools. Lussi et al. (2023) also found that, in a sample of 14 hotel groups, greater 'asset lightness' and a focus on commission-based revenue were associated with higher profitability and company value. Reducing the capital requirements for large investment projects leaves more funds available for

developing and strengthening core competencies, thereby creating greater value for customers. The funds saved can be channelled into developing core competencies that improve the management of hotels and franchise brands. Investments in effective marketing, property management and revenue management; efficient booking systems; thorough training and development programmes; and modern information technology will eventually contribute to the development of strong brands by delivering high-quality services and products. Financial flexibility, achieved through the optimisation of costs and operational activities, is becoming increasingly important, as hotel companies are forced to respond quickly to changes in the operating environment and market conditions.

Though the asset-light model offers significant advantages in the hotel industry, a number of structural and empirical constraints reduce its overall effectiveness. Blal & Bianchi (2019) argued that its theoretical advantages, such as reduced investment risk, increased financial flexibility and accelerated global expansion, are based primarily on industry literature rather than on thorough scientific evidence. Furthermore, empirical evidence suggests that hotel corporations that own their own property often perform better than their counterparts operating under an asset-light model, which calls into question the direct link between asset reduction and superior financial performance. This model also creates significant operational complexity, requiring companies to navigate complex franchising, leasing and management agreements. Such management structures can increase coordination costs and require specialised managerial expertise. Furthermore, evaluating the model solely through the lens of commission income fails to take into account its broader implications for organisational architecture and operational efficiency. Overall, performance outcomes depend to a large extent on specific circumstances and vary according to a company's strategic intentions, capabilities and market context. Consequently, the light-asset approach is a context-dependent strategic choice rather than a universally applicable expansion strategy.

Marriott Corporation is an example of how a company in a competitive industry can achieve long-term corporate growth and a sustainable competitive advantage. Marriott pioneered the 'Asset-Light and Fee-Oriented' (ALFO) strategy, which is now almost universally applied in the global hotel industry. By moving away from owning hotels and relying instead on franchising and management contracts, the brand has expanded to become the world's largest hotel chain. Marriott charges hotel owners fees for the use of its brand, marketing resources and booking systems. Franchisees pay an initial fee for the right to use the Marriott brand, as well as ongoing royalties and other fees. Franchisees (or their subcontractors) are

responsible for day-to-day operations, whilst Marriott provides support services. For Marriott, the benefits of the ALFO strategy include a reduction in financial risks associated with property and asset depreciation, the utilisation of local expertise during geographical expansion, and a reduction in direct labour and capital costs (Rice et al. 2023).

The business models of hotels with minimal assets are characterised by two distinct sources of revenue with fundamentally different risk profiles. Under management contracts, operators receive base and incentive fees; under franchise agreements, they receive royalties in exchange for brand affiliation and access to the system. Both types of remuneration are almost entirely dependent on the property's operational performance, which means the operator is not subject to any fixed-cost obligations regardless of occupancy levels. The cost base of an operator with minimal assets consists mainly of corporate overheads, technological infrastructure costs and brand management costs. This structure scales effectively and does not create negative leverage during periods of declining revenue (Čičin-Šain 2026).

Krupskyi et al. (2019) analyses what the leading hotel chains themselves consider to be the sources of their success. For Marriott, the strengths include a cohesive network of owners and franchisees, a strong focus on innovation (mobile check-in, keyless entry, guest satisfaction surveys), the effective deployment of staff, processes and systems, an innovative pricing policy, and the use of franchising and management agreements to mitigate investment and property-related risks. IHG's strengths are said to include long-term customer relationships, direct sales channels that help reduce costs, leadership in online bookings, and a strong business travel and events segment. Hyatt is credited with an effective distribution network, a successful market entry strategy, strong positions in fast-growing markets such as China, India and the Middle East, as well as effective internal knowledge sharing.

In conclusion. this study demonstrates that the asset-light strategy is one of the key drivers of sustainability and international growth for leading hotel chains. Upheavals such as the COVID-19 pandemic and current economic instability have highlighted that the accumulation of physical property creates negative financial leverage during periods of falling demand. By shifting towards franchise agreements and management contracts, international hotel groups minimise capital expenditure, optimise resource allocation and drive global scaling through standardised brand platforms. As market leaders such as Marriott demonstrates, modern competitive advantage in the hospitality sector arises not from the management of physical properties, but from the use of own distribution systems, customer data and strong brand equity. However, empirical evidence confirms that the asset-light model is not a universal solution for every company. Its effectiveness depends to a large

extent on established brand strength, effective management by the owner-operator and the dynamics of regional markets. Without strong brand equity and effective management of conflicts of interest, reducing physical assets doesn't lead to better financial results. The asset-light model is a strategic choice that depends on context and requires constant reinvestment in technological infrastructure and franchise relationships to maintain a long-term competitive advantage in dynamic global markets.

References

1. Blal, I. & Bianchi, G. (2019). The asset light model: A blind spot in hospitality research. *International Journal of Hospitality Management.* Available at: https://www.semanticscholar.org/paper/The-asset-light-model%3A-A-blind-spot-in-hospitality-Blal-Bianchi/944cc515281968b55db5babbdc748e488a4d6c9f [Accessed 20 October 2026].
2. Čičin-Šain, D. (2026). Asset-light vs. asset-heavy: Financial resilience and recovery in the global hotel industry during COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 24(4), 102–118. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.24(4).2026.07
3. Forteza, C. & Ferrer-Rosell, B. & Cunill, O. & Linares-Mustarós, S. (2024). The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach. https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.04640
4. Varadarajan, G., Schlosser, J., & Ahuja, A. (2021). How asset-light business models can boost financial performance. *EY*. Available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/strategy-transactions/how-asset-light-strategies-and-models-can-boost-business-growth [Accessed 20 October 2026].
5. Krupskyi, O. P., Dzhusov, O., Meshko, N., Britchenko, I., & Prytykin, A. (2019). Key sources when formulating competitive advantages for hotel chains. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal,* 67(1), 34-46. Available at: https://hrcak.srce.hr/file/318807 [Accessed 20 October 2026].
6. Low, W., Das, P., & Piffaretti, C. (2015). The role of hotels in mixed asset portfolios: revisiting the asset-heavy versus asset-light debate. *International Journal of the Built Environment and Asset Management,* 1(4), 273-292. Available at: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEAM.2015.075061 [Accessed 20 October 2026].
7. Lussi, S., Masset, P., Weisskopf, J-P., & Blal, I. (2023). Cross-dimensional measures of asset lightness and fee orientation in lodging

groups, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 109,103391, ISSN 0278-4319. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431922002572 [Accessed 20 October 2026].

8. Rice, J., Raziq, M. M., Martin, N., Fieger, P., & Rice, B. (2023). The debt crisis and the adoption of Asset-Light and Fee-Orientated (ALFO) arrangements at Marriott: 1980-1995. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing,* 9(1), 58–66. https://doi.org/10.5281/zenodo.8054968

9. Rosario, A. & Rienda, L. (2023). Estrategias asset-light e internacionalización de las cadenas hoteleras españolas:: el efecto moderador de la implicación familiar en la empresa. *Journal of Tourism Analysis Revista de Análisis Turístico (JTA)*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/376095007_Estrategias_assetlight_e_internacionalizacion_de_las_cadenas_hoteleras_espanolas_el_efecto_moderador_de_la_implicacion_familiar_en_la_empresa [Accessed 20 October 2026].

10. Seo,K., Woo,L., Mun,S.G. & Soh, J. (2021) The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view, *Tourism Management,* Volume 85, 2021,104311, ISSN 0261-5177, https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311.

Scientific supervision by A. Zadoia, Doctor of Sciences (Economics), Full Professor

D. Ziemba,
Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski (Polska)
Faculty of Economics and Finance, University of Rzeszow (Poland)

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ W OBLICZU ZMIAN NA RYNKACH SUROWCOWYCH

Streszczenie

Konflikt na terenie Ukrainy odsłonił słabe punkty państw europejskich i ich podejścia do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Jednocześnie stał się początkiem nowego rozkładu sił na rynkach surowcowych. Zmiana struktury importu była wynikiem poszukiwania przez państwa Europy Środkowo-Wschodniej alternatywnych źródeł energii. Nagłe ruchy na rynkach surowcowych pokazały jak kluczowa jest dywersyfikacja dostaw w obliczu konfliktów. Celem artykułu jest próba oceny bezpieczeństwa energetycznego wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej w dobie gwałtownych zmian na rynkach surowcowych. Analizie poddano materiał literaturowy i źródła internetowe. Źródłem danych statystycznych jest Europejski Urząd Statystyczny Eurostat. W analizie wykorzystano dane importowe wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej za lata 2020-2024. W celu zbadania zjawiska i interpretacji wyników przeprowadzono analizę struktury oraz analizę dynamiki. Na podstawie przeprowadzonej analizy, można stwierdzić, że w wyniku trwającego od 2022 roku konfliktu na terenie Ukrainy, przepływy na tym rynku uległy drastycznym zmianom. Zmiany te zaś przyczyniły się do poszukiwania alternatywnych źródeł dostaw surowców i inwestycji w odnawialne źródła energii.

Słowa klucze: bezpieczeństwo energetyczne, surowce energetyczne, niezależność energetyczna, rynek energii, Europa Środkowo-Wschodnia.

Abstract

The conflict in Ukraine has exposed the vulnerabilities of European states and their approach to ensuring energy security. At the same time, it marked the beginning of a new balance of power in the energy commodities market. The change in the structure of imports was a result of Central and Eastern European countries seeking alternative energy sources. Sudden movements in commodity markets have shown how crucial the diversification of supplies is in the face of conflicts. The purpose of this article is to assess the energy security of selected European countries in an era of rapid changes in commodity markets. Literature and online sources were analyzed. The source of the statistical data is the European Statistical

Office, Eurostat. The analysis utilizes import data for selected Central and Eastern European countries for the years 2020–2024. To examine the phenomenon and interpret the results, an analysis of structure and an analysis of dynamics were performed. Based on the analysis conducted, it can be concluded that the conflict in Ukraine, which has been ongoing since 2022, has led to drastic changes in the flows within this market. These changes, in turn, contributed to a search for alternative sources of commodities supplies and investments in renewable energy sources.

Keywords: energy security, energy commodities, energy dependency, Central and Eastern Europe.

Wstęp

W dobie rosnącego zapotrzebowania na energię oraz dynamicznych zmian i niepewności na rynkach surowcowych, zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego w państwie jest priorytetem dla nowoczesnych gospodarek. Bezpieczeństwo energetyczne państwa określa się jako taki stan gospodarki, który umożliwia pokrycie bieżącego i przyszłego zapotrzebowania na energię. Stabilny system energetyczny powinien zatem gwarantować stałość dostaw niezależnie od sytuacji na rynku surowców energetycznych oraz być odporny na nieprzewidywalne wydarzenia. Jest on częścią systemu bezpieczeństwa narodowego, ponieważ stały dostęp do źródeł energii, po kosztach możliwych do poniesienia przez społeczeństwo, jest nieodłącznym elementem gospodarki, szczególnie w obliczu aktualnej sytuacji geopolitycznej [1].

Państwa posiadające własne złoża surowców energetycznych automatycznie zyskują przewagę na rynku. Mogą one nie tylko zaspokajać zapotrzebowanie wewnętrzne na energię, ale jednocześnie mogą czerpać korzyści z eksportu towarów na odpowiednich dla siebie warunkach. Natomiast brak złóż lub ich niedobór może spowalniać rozwój kraju a nawet przyczyniać się do występowania napięć o charakterze społecznym, politycznym czy ekologicznym [2, s. 204].

Szczególnie ważnym aspektem w obecnych czasach jest niezależność energetyczna państw. Oznacza ona możliwość kraju do samodzielnego pokrycia wewnętrznego zapotrzebowania na energię. Przy gwałtownych zamianach rynkowych, ważne jest poszukiwanie alternatywnych źródeł energii. Ze względu na ograniczony charakter surowców energetycznych, państwa europejskie są w dużej mierze zależne od importu m.in. ze względu na wysoką eksploatację posiadanych przez nich złóż. Wpływa to w istotny sposób na ich konkurencyjność i możliwości rozwoju.

Ze względu na charakter towaru, rynek energetyczny charakteryzuje się wysoką podatnością na różnego rodzaju kryzysy. Ze względu na ograniczoną

ilość złóż surowców energetycznych, przy jednoczesnym wzroście zapotrzebowania na nie, państwa, które je posiadają mogą niejako dyktować warunki na rynku. Taka sytuacja jest wysoko niekorzystna ze względu na możliwe wahania cen oraz przerw w dostawie. Szczególnie ważne zatem pozostaje poszukiwanie rozwiązań pozwalających państwom europejskim na bycie niezależnym od największych dostawców. Dodatkowo, do głównych eksporterów surowców energetycznych do 2022 roku należała Rosja, która dostarczała energię do większości państw Europy Środkowo-Wschodniej. Po eskalacji konfliktu na terenie Ukrainy sytuacja na rynkach surowcowych uległa gwałtownym zmianom. Odtąd priorytetem dla państw europejskich stało się odejście od rosyjskich surowców. Ze względu na zdecydowaną dominację eksportową Rosji, europejskie rynek surowcowy znalazły się pod ogromną presją. Niepewność związana z bezpieczeństwem energetycznym odbiła się na cenach surowców i w konsekwencji doprowadziła do wzrostu inflacji [2, s. 208]. Konflikt odsłonił także słabe punkty państw europejskich i ich podejścia do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Jednocześnie stał się początkiem nowego rozkładu sił na rynkach surowców energetycznych.

Celem artykułu jest więc próba oceny bezpieczeństwa energetycznego wybranych państw europejskich w dobie gwałtownych zmian na rynkach surowcowych. Analizie poddano materiał literaturowy i źródła internetowe. Źródłem danych statystycznych jest Europejski Urząd Statystyczny Eurostat. W analizie wykorzystano dane importowe wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej za lata 2020-2024. W celu zbadania zjawiska i interpretacji wyników przeprowadzono analizę struktury oraz analizę dynamiki.

Zmiany na rynkach surowców energetycznych w Europie Środkowo-Wschodniej

W celu zbadania zmian na rynkach surowców energetycznych, analizie zostały poddane dane statystyczne dotyczące importu ropy naftowej oraz gazu ziemnego do wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej. Dane dotyczą lat 2020-2024, aby odpowiednio zobrazować przemiany na rynkach w obliczu konfliktu, który bezpośrednio wpłynął na gospodarki państw europejskich. Są to również najnowsze dostępne dane. Zdecydowano się jednak na pominięcie analizy sytuacji w 2023 roku ze względu na fakt, że był to okres przejściowy, w którym struktura importu mogła zostać zniekształcona przez nagłe niepokoje na rynku. Natomiast rok 2024 w bardziej odpowiedni sposób obrazuje funkcjonowanie poszczególnych rynków w nowych realiach. Kraje poddane analizie zostały wybrane ze względu na ich bliskość geograficzną i zależność infrastrukturalną od dostaw

z Rosji. Z tych względów były one bardziej podatne na negatywne skutki zakłóceń na rynkach surowców energetycznych. W tabeli 1. przedstawiono roczną ilość ropy naftowej importowanej do wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej.

Tabela 1

Import ropy naftowej do wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2020-2024 (w tys. ton)*

Import ropy naftowej ogółem					
Kraj	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Czechy	6 174,00	6 841,00	7 425,00	7 406,00	6 501,00
Estonia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Litwa	7 839,80	8 008,30	8 204,90	9 092,70	8 854,40
Łotwa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Polska	24 905,81	23 619,55	26 290,81	24 493,09	25 522,76
Rumunia	7 073,44	6 823,41	8 704,67	7 371,77	8 263,07
Słowacja	5 655,00	5 467,00	5 459,00	5 418,00	4 643,00
Węgry	6 100,00	6 008,00	5 992,00	6 209,00	5754,00
Import ropy naftowej z Rosji					
Kraj	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Czechy	3 013,00	3 418,00	4 161,00	4 307,00	2 715,00
Estonia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Litwa	5 692,80	6 398,80	1 416,00	0,00	0,00
Łotwa	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
Polska	17 938,80	14 982,77	11 316,60	499,95	0,00
Rumunia	2 286,93	1 811,29	2 299,82	0,000	0,00
Słowacja	5 655,00	5 467,00	5 249,00	4 549,00	4 002,00
Węgry	3 718,00	3 497,00	5 136,00	4 807,00	4 988,00

**Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat.*

Jak wskazują dane z tabeli 1, w większości analizowanych państw drastycznie ograniczono lub całkowicie wstrzymano import ropy naftowej z Rosji po eskalacji konfliktu. Jednocześnie poziom importu ogółem utrzymywał się na podobnym poziomie na przestrzeni lat z niewielkimi wahaniami. Największy spadek dostaw na przestrzeni lat widoczny był w przypadku Słowacji, gdzie import ropy naftowej ogółem spadał z roku na rok o 4,81%. Odwrotną sytuację można było zauważyć w przypadku Rumunii, gdzie import wzrastał z roku na rok o 3,97%. Największe zmiany w strukturze dostaw widoczne były szczególnie w przypadku Litwy i Polski. Litwa w 2021 roku pokrywała niemal 79% ogólnego zapotrzebowania surowcami z Rosji, zaś w 2022 roku, na początku konfliktu na Ukrainie, udział ten spadł do około 17%. Widoczna jest gwałtowna zmiana w wielkości

dostaw z Rosji, ponieważ spadły one wówczas o niemal 78% w stosunku do roku 2021. W późniejszych latach trend spadkowy utrzymywał się i w 2024 roku całkowicie zrezygnowano z dostaw z Rosji. Doprowadziło to do powstania luki, która została wypełniona dostawami m.in. z Arabii Saudyjskiej, USA i Wielkiej Brytanii [3]. W przypadku Polski, również widoczny jest ogromny spadek tego udziału, przy jednoczesnym wzroście importu ogółem. O ile w 2021 roku Polska importowała około 63% ropy naftowej z Rosji, to w 2022 roku udział ten spadł do 43%. Zauważalny jest zatem spadek tej wartości aż o 20 punktów procentowych, co wskazuje na skuteczne zastępowanie dostaw z Rosji alternatywnymi źródłami. Zauważyć można więc ujemną dynamikę dostaw na poziomie 24% w stosunku do 2021 roku. Natomiast w 2024 roku Polska również odeszła od importu rosyjskiej ropy naftowej. W obliczu zmian na rynku, struktura dostawców zmieniła się po 2022 roku i odtąd wśród największych dostawców Polski można było wyróżnić Arabię Saudyjską, Norwegię i USA [4]. Odmienną sytuację można było zauważyć w przypadku Słowacji oraz Węgier, które przez cały analizowany okres pokrywały część zapotrzebowania na energię surowcami z Rosji. W 2021 roku Słowacja była całkowicie zależna od dostaw z Federacji Rosyjskiej. W 2022 roku zaś, po eskalacji konfliktu na terenie Ukrainy, struktura importu państwa nie uległa zmianie. Sytuacja zmieniła się dopiero rok później a w 2024 roku udział importu z Rosji w imporcie ogółem spadł do 86%. Węgry natomiast w 2021 roku pokrywały 58% importu towarem z Rosji a w 2022 roku zwiększyły dostawy do 86%, co oznacza wzrost dynamiki na poziomie około 47%. W 2024 roku udział importu z Rosji w imporcie ogółem państwa wyniósł 87%. Z kolei sytuacja Czech, na podstawie danych statystycznych, mogła wydawać się zbliżona do sytuacji Węgier. Warto jednak wziąć pod uwagę fakt, że mimo podobieństw, państwa te prowadziły całkowicie inną politykę. Czechy były uzależnione od rosyjskiej ropy ze względów infrastrukturalnych. Węgry natomiast nie rezygnowały z importu rosyjskiej ropy ze względów ekonomicznych [5]. Dodatkowo można zauważyć, że państwa takie jak Łotwa i Estonia pozostały całkowicie niezależne od importu surowca. W przypadku Rumunii natomiast, po wzroście udziału importu z Rosji w 2022 roku, który wyniósł 26% importu ogółem, w późniejszych latach państwo całkowicie uniezależniło się od rosyjskich dostaw. Warto jednak zauważyć różnice między państwami w wielkościach importowanego surowca. Wynikają one przede wszystkim z różnego poziomu zapotrzebowania na ropę naftową czy różnic w możliwościach pokrycia tego zapotrzebowania przez państwo. Oprócz importu ropy naftowej, analizie poddany został również import gazu ziemnego, który został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2

Import gazu ziemnego do wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2020-2024 (w mln m^3)*

Import gazu ziemnego ogółem					
Kraj	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Czechy	7 589,97	8 718,90	8 612,01	6 808,33	5 722,14
Estonia	447,00	506,15	420,00	318,50	344,20
Litwa	2 862,10	2 422,40	3 543,80	3 298,10	2 698,90
Łotwa	1 114,95	1 186,96	841,41	802,54	848,60
Polska	17 415,95	18 502,91	15 198,47	15 887,22	15 934,00
Rumunia	2 144,36	3 564,65	2 851,02	2 673,16	2 301,14
Słowacja	4 301,00	5 131,00	6 191,00	4 501,00	4 055,00
Węgry	7 936,00	7 479,00	9 314,00	8 211,00	5 492,00
Import gazu ziemnego z Rosji					
Kraj	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Czechy	7 589,97	8 718,90	6 837,94	551,48	1 791,03
Estonia	206,60	58,10	0,00	0,00	0,00
Litwa	1 196,00	887,20	279,00	0,00	0,00
Łotwa	1 114,95	1 186,96	189,83	0,00	0,00
Polska	9 557,54	10 468,22	2 986,30	0,00	0,00
Rumunia	959,88	2 765,94	365,49	0,00	0,00
Słowacja	3 675,00	3 536,00	2 388,00	2 877,00	3 089,00
Węgry	7 539,00	7 105,00	7 671,00	6 413,00	4 064,00

**Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat.*

W przypadku danych statystycznych dotyczących importu gazu ziemnego do wybranych państw Europy Środkowo-Wschodniej można zauważyć podobną zależność. Import gazu ziemnego ogółem utrzymywał się na względnie podobnym poziomie, a jednocześnie import gazu ziemnego z Rosji spadał. Największy spadek dostaw odnotowano na Węgrzech, gdzie spadek importu gazu ziemnego wynosił 8,79% z roku na rok na przestrzeni lat. W przypadku tego surowca widoczne jest całkowite odcięcie się większości państw od dostaw z Federacji Rosyjskiej rok po rozpoczęciu konfliktu na terenie Ukrainy. Dla Słowacji w 2021 roku udział gazu ziemnego z Rosji w imporcie ogółem wyniósł 69%, a rok później, było to 64%. Wiązało się to ze wzrostem dynamiki importu z Rosji o 20% w stosunku do roku poprzedniego. Trend wzrostowy utrzymywał się w kolejnych latach i w 2024 roku import z Rosji stanowił 76% dostaw ogółem. Węgry w analizowanym okresie były równie silnie zależne od dostaw z Rosji. W 2021 roku udział importu z Federacji Rosyjskiej w imporcie ogółem wynosił 95%, w 2022 roku było to 82%, co biorąc pod uwagę wzrost wielkości importu, oznaczało

jego 7% dynamikę wzrostu w stosunku do roku poprzedniego. W 2024 roku udział Rosji w strukturze importu utrzymywał się na podobnym poziomie i wynosił 74%. Czechy, mimo częściowego uzależnienia od rosyjskiego gazu ziemnego, stopniowo przechodziły na alternatywne źródła dostaw surowca. W 2021 roku Czechy były całkowicie zależne od importu z Rosji. Sytuacja uległa zmianie w 2022 roku, kiedy to udział Rosji w imporcie spadł do 79%, co oznaczało ujemną dynamikę na poziomie 22% w stosunku do roku poprzedniego. W 2024 roku import z Federacji Rosyjskiej stanowił już jedynie 31% importu ogółem.

Wnioski

Rosja, do momentu rozpoczęcia konfliktu w 2022 roku była głównym dostawcą surowców energetycznych do Unii Europejskiej. Wśród przyczyn takiego rozłożenia siły na rynku można wyróżnić przede wszystkim uwarunkowania historyczne. Kiedy rodził się przemysł gazowy nie było możliwości dostarczania surowców energetycznych drogą morską. Stąd konieczna była budowa głównych rurociągów transportujących gaz ziemny z miejsc położonych najbliżej geograficznie, takich jak Rosja [6]. Na podstawie danych statystycznych widoczne jest ogólne odsuwanie się od dostaw surowców z Rosji ze względów politycznych. Państwa, które przed wojną polegały głównie na dostawach z Rosji, m.in. przez wprowadzone przez Unię Europejską sankcje obejmujące import surowców energetycznych, zmuszone były do poszukiwania alternatywnych źródeł dostaw. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, w badanym okresie rynki surowcowe były pod ogromną presją. Spowodowane było to dynamicznymi zmianami, koniecznością dywersyfikacji dostaw przy jednoczesnej ograniczonej ilości surowców na rynkach i wprowadzanych regulacji unijnych będących reakcją na działania Rosji. W konsekwencji, ceny surowców sięgnęły rekordowych wartości a niepewność w obliczu możliwych zakłóceń i przerw w dostawie narastała. Nagła zmiana sytuacji rynkowej odsłoniła wiele słabym punktów państw europejskich i ich dotychczasowego podejścia do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Można było zaobserwować powrót do myślenia w kategoriach bezpieczeństwa dostaw i szybkiego uniezależnienia się od surowców z Rosji [2, s. 215-216]. Z drugiej strony, zmiany przyczyniły się do rozpoczęcia dialogu między państwami i podjęcia działań związanych z dywersyfikacją źródeł dostaw i poszukiwania alternatywnych źródeł energii [2, s. 216]. W kolejnych latach istotny był i nadal pozostaje rozwój odnawialnych źródeł energii takich jak energia wiatrowa, słoneczna i wodna. Wiele państw zainwestowało również w rozbudowę energetyki jądrowej jako stabilnego źródła energii. Dodatkowo, rozwijano infrastrukturę umożliwiającą import

skroplonego gazu ziemnego z różnych części świata, co umożliwiło uniezależnienie się od dostaw gazociągowych z Rosji [7, s. 103]. Skutki gospodarcze konfliktu były różne w zależności od państwa. Na ich intensywność wpływ miał dostęp do alternatywnych źródeł energii i rozwój infrastruktury energetycznej. Widoczna jest zatem istotność dywersyfikacji źródeł dostaw i inwestycji w odnawialne źródła energii, które w dobie panujących na świecie konfliktów zapewniają stabilność europejskich gospodarek i minimalizują negatywne efekty szoków na rynkach surowcowych.

Konflikt na terenie Ukrainy stał się jednym z ważniejszych wydarzeń w kontekście zmian na rynkach surowców energetycznych w ostatnich latach. Doprowadził do całkowitej przebudowy struktury importu w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, które zmuszone były do nagłego poszukiwania alternatywnych źródeł energii. Nagłe ruchy na rynkach objawiły niedoskonałości europejskich gospodarek, jednak pokazały również, że dywersyfikacja źródeł dostaw surowców takich jak ropa naftowa czy gaz ziemny jest fundamentem stabilnego systemu bezpieczeństwa energetycznego.

Bibliografia

1. *Bezpieczeństwo energetyczne podstawą rozwoju społeczeństwa*, URL, https://www.gov.pl/web/polski-atom/bezpieczenstwo-energetyczne-podstawa-rozwoju-spoleczenstwa (18.10.2026).

2. Orłowska P. (2024). Bezpieczeństwo energetyczne Europy w kontekście wojny w Ukrainie, *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, 31(16), 203-219. DOI: DOI:10.4467/20801335PBW.24.023.20800.

3. Paszkowski M., Terminale naftowe w państwach Europy Środkowej w dobie odchodzenia od surowców rosyjskich, URL: https://ies.lublin.pl/komentarze/kies-1055/ (18.10.2026).

4. Zalewski N., Skąd Polska bierze ropę naftową? Pełna lista krajów dostawców i udziały procentowe URL: https://bankbiznes.pl/skad-polska-bierze-rope-naftowa-pelna-lista-krajow-dostawcow-i-udzialy-procentowe/ (18.10.2026).

5. Romanów M., Dlaczego Węgry i Słowacja nie chcą zrezygnować z rosyjskiej ropy, URL: https://sobieski.org.pl/dlaczego-wegry-i-slowacja-nie-chca-zrezygnowac-z-rosyjskiej-ropy/ (19.10.2026).

6. Bezpieczeństwo energetyczne Europy. Jak uniezależnić się od Rosji? Rozmowy o Europie, Komisja Europejska, ThinkTank, URL: https://poland.representation.ec.europa.eu/document/download/a9ce1733-bd9b-41b8-8c38-

79306c7312e8_pl?filename=Rozmowy_o_Europie_Bezpiecze%C5%84stwo_energetyczne_Europy.pdf (19.10.2026)

7. Chodyka, M., Grudniewski, T., Dobrzyńska-Dąbska, M. (2025). Wpływ wojny w Ukrainie na globalne bezpieczeństwo energetyczne. *Prawo i Bezpieczeństwo*, 1(4), 96-108. DOI: 10.4467/29567610PIB.25.006.21864.

Scientific supervision by: **M. Leszczyńska, Doctor of Economics**
Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, Polska
Faculty of Economics and Finance, University of Rzeszow, Poland

Zu Nguyen Chong,
Vietnam National University of Forestry,
Xuan Mai, Hanoi 13417 (Vietnam)
Khang Do Quang,
Academy of Journalism and Communication,
Cau Giay, Hanoi 123105 (Vietnam)
Hien Do Thi Thanh,
College of Industrial Techniques,
Bac Giang, Bac Ninh 26110 (Vietnam)
Corresponding author: Zu Nguyen Chong,
Email address: zuzuvolga@gmail.com

A STUDY OF AN SMA-BASED TRADING STRATEGY FOR BITCOIN

Abstract

Bitcoin (BTC), a pioneering crypto asset, has grown substantially and experienced significant price volatility since its inception in 2009, attracting widespread interest from investors and traders. Against the backdrop of a highly volatile cryptocurrency market, investigating and developing effective BTC trading strategies has become increasingly important. This study examines the performance of a simple trading strategy based on the simple moving average (SMA) indicator with different lookback periods p, using BTCUSD price data over its entire trading history. By simulating an all-in buy-and-sell strategy triggered by price–SMA crossovers, the study evaluates net profit, the percentage of profitable trades, holding periods, and maximum equity drawdown. The results indicate that, although no single optimal lookback period p exists, all SMA strategies generate positive long-term returns sufficient to offset inflation. The study highlights BTC's distinctive trading characteristics under an SMA-based strategy. It suggests the potential application of this indicator in more sophisticated trading strategies and across the broader cryptocurrency market.

Keywords: crypto, BTC, SMA, indicator, trend, trading, econometrics.

1. Background

Satoshi Nakamoto created BTC in 2009, marking a turning point in financial history. It rapidly emerged as a leading crypto asset, attracting considerable interest from the global investment and trading community. Built on blockchain technology – a decentralised, transparent ledger – BTC enables secure, efficient peer-to-peer transactions while establishing a novel,

decentralised system of value not controlled by any central bank or government [1].

Over more than a decade, BTC price has fluctuated substantially, rising from virtually zero to a peak exceeding $100,000 (Figure 1). These developments have attracted investors, traders, financial institutions, and policymakers worldwide. BTC is regarded not only as an investment asset with high return potential but also as a potential means of payment and an alternative store of value to gold and government bonds. Its growing acceptance is reflected in the increasing number of businesses accepting BTC payments, the emergence of BTC investment funds and BTC-based financial products, and rising interest among institutional investors [2–4].



Figure 1. BTC price movements during 2009–2025 (TradingView)

BTC's substantial price volatility has created numerous trading opportunities while also posing challenges for forecasting and risk management, given its high volatility and complex market dynamics. Research into and development of effective BTC trading strategies constitute an important area of interest for both investors and researchers. Numerous quantitative studies have examined BTC price characteristics and developed forecasting models and effective trading strategies.

Against the backdrop of a highly volatile cryptocurrency market and the limitations of traditional financial models, study [5] examines BTC trading strategies through a systematic assessment of machine learning (ML) methods specifically adapted for BTC price prediction. It evaluates the robustness, accuracy, and suitability of advanced ML techniques, including long short-term memory (LSTM) networks. The study aims to advance academic understanding and practical applications in financial technology while addressing limitations in effectively harnessing ML to improve market forecasting accuracy.

Study [6] identifies a gap in existing research concerning time-lagged market sentiment, an important aspect of capturing market responses that do not occur instantaneously. To address this issue, the study proposes a comprehensive approach termed Multimodal Fusion Bitcoin (MFB). By combining news, tweets, and BTC technical indicators, the MFB model explores the effects of time-lagged sentiment on price movements. It provides more accurate and timely predictions, outperforming existing models with 97.63% accuracy and a mean absolute error (MAE) of 0.0065.

Study [7] proposes and investigates applying artificial intelligence (AI) models to develop BTC trading strategies based on altcoin movements. The results reveal a positive correlation between most altcoin returns and BTC, statistically significant at the 99% confidence level, except for Dogecoin. Furthermore, regression results incorporating a one-day lag remain statistically significant at the 95% confidence level, suggesting that altcoin returns may help predict the direction of BTC price movements. However, AI models such as decision trees, random forests, and naive Bayes, trained using retrospective 10-fold cross-validation, achieve a maximum prediction success rate of only 51%. Thus, despite the clear correlation between altcoin returns and BTC trends, an investment strategy based on this relationship delivers little predictive performance.

Several studies have also evaluated technical trading strategies based on widely used indicators, such as moving averages (MAs). Study [8] compares the performance of a conventional price-driven MA, specifically the SMA, with a mechanistic moving average (MSMA) that incorporates trading volume as a proxy for the "mass" of the BTC asset. The results show that the SMA offers higher potential returns but greater volatility, whereas the MSMA produces more stable and consistent returns and achieves significantly higher trading accuracy. The study suggests that the SMA suits researchers prioritising high potential returns, while the MSMA offers a more stable, volume-based approach.

Study [9] evaluates the effectiveness of MA-based trading strategies in forecasting BTC prices and optimising trading decisions. Backtesting with short-, medium-, and long-term MAs indicates that MA strategies outperform the traditional buy-and-hold approach, particularly during volatile market periods such as the 2021 bull market. Short-term MAs respond sensitively to price movements but are prone to false signals, whereas long-term MAs are more stable but respond slowly. A strategy combining MAs balances responsiveness and stability, making it an effective tool for traders.

In this study, we apply SMA-based trading strategies implemented in C++ to BTCUSD across the full available historical dataset to assess their value. The findings are then used to propose an approach to monitoring,

analysing, and assessing BTC prices and trends across the broader cryptocurrency market.

2. Data and Methods

2.1. BTC Price Data

Research into BTC trading strategies requires accurate and readily accessible historical data. The choice of analytical timeframe also plays an important role in developing effective BTC trading strategies. To reduce short-term trading noise and focus on longer-term trends, this study uses weekly closing prices as inputs to the SMA indicator. This approach smooths price fluctuations, highlights prevailing trends, and provides more reliable trading signals, thereby supporting strategic investment decisions and reducing unnecessary trading risk.

BTC price data are widely available through centralised exchanges (CEXs), such as Binance and Coinbase, as well as the TradingView analytical platform. Selecting an appropriate data source is therefore a key consideration. Although TradingView provides real-time data and powerful analytical tools, systematically extracting its data for quantitative research may present challenges. Accordingly, this study uses BTC price data collected from Investing.com and supplemented with data from TradingView [10]. It should be noted that Investing.com records weekly trading data from Sunday through Saturday, which differs slightly from TradingView's Monday-through-Sunday timeframe. Nevertheless, this difference is minor and is not expected to affect the consistency or reliability of the research results materially. Trading strategies developed using the combined Investing.com and TradingView dataset remain applicable to traders using TradingView data, given the broadly similar BTC price trends and fluctuations across platforms.

2.2. The SMA Indicator

The SMA is a technical analysis tool based on an asset's average price over a specified period. It helps identify price trends and potential buying or selling points. The SMA uses closing prices to calculate the average price over a given lookback period. For a lookback period of p observations at time t, it is calculated as follows:

$$SMA(p,t) = \frac{1}{p}\sum_{i=t-p+1}^{t} C_i = SMA(p,t-1) + \frac{1}{p}\left(C_t - C_{t-p}\right)$$

where C_i denotes the closing price at time i.

Although straightforward to implement and apply in clearly trending markets, the SMA has several weaknesses in analysis and trading. A substantial lag is frequently cited, particularly in highly volatile markets. This weakness may cause investors using SMA-based trading strategies to enter or exit positions late. False signals during sideways, non-trending market conditions may also lead to incorrect decisions [11].

For an asset with a long-term upward trend such as BTC, the SMA can help identify appropriate buying and selling points, allowing investors to monitor and capitalise on medium-term fluctuations to optimise their trading strategies. Moreover, the simplicity of the SMA yields a linear filter that facilitates detailed analysis of BTC price behaviour, an advantage that more complex, multilayered, nonlinear indicators cannot offer.

2.3. Trading Strategy

The performance of a trading strategy based on a single SMA with a specified lookback period is examined in a hypothetical setting: an inexperienced investor repeatedly buys and sells BTC using 100% of available capital or holdings in response to SMA signals. Transaction fees are disregarded to simplify implementation and analysis.

Because BTC halving occurs approximately every four years, or 208W, the SMA lookback periods considered range from 2W to 300W, aiming to identify the best- and worst-performing periods. The trading strategy uses the simplest SMA rule, based on crossovers between the BTC price and the SMA.

This strategy uses the BTC price movement during the current period and the preceding $(p-1)$ periods as a criterion for assessing potential future price movements. If the BTC price rises sufficiently to exceed the average price over p periods, including the current period, it is considered likely to continue rising in subsequent periods, and vice versa. Specifically:

A buy signal occurs when the weekly closing price crosses above the SMA. Execute a purchase using 100% of available capital at the following week's opening price.

A sell signal occurs when the weekly closing price crosses below the SMA from above. Sell all BTC holdings at the following week's opening price.

No additional candlesticks are required to confirm the crossover signal [11].

Figure 2 presents an illustrative example of buy and sell signals using the SMA-26W.



Figure 2. Examples of all-in buy and sell signals generated by the SMA-26W (TradingView)

The observation period extends from October 4, 2009, through the end of 2024. If a long position remains open at the beginning of 2025, a sell order is triggered in the first week of 2025 to realise the strategy's return.

The trading results comprise the following metrics:

Net profit (Total P&L), expressed as a percentage: higher values are preferable.

Average profit per trade.

Profit factor, defined as gross profit divided by gross loss: higher values are preferable.

Total number of trades.

Percentage of profitable trades, calculated as the number of profitable trades divided by the total number of trades: higher values are preferable.

Total time spent holding positions.

Percentage of the historical observation period spent holding positions.

Average holding period, in weeks.

Average holding period of winning trades, in weeks.

Average profit per winning trade: higher values are preferable.

Average holding period of losing trades, in weeks.

Average loss per losing trade: lower values are preferable.

Maximum unrealised loss: lower values are preferable.

Maximum unrealised profit: higher values are preferable.

Maximum equity drawdown, expressed as a percentage: lower values are preferable.

The trading strategy is implemented in C++ to analyse data obtained from TradingView and Investing. The results of each strategy are exported and processed in Microsoft Excel to produce the charts.

The algorithm is illustrated in the flowchart in Figure 3.

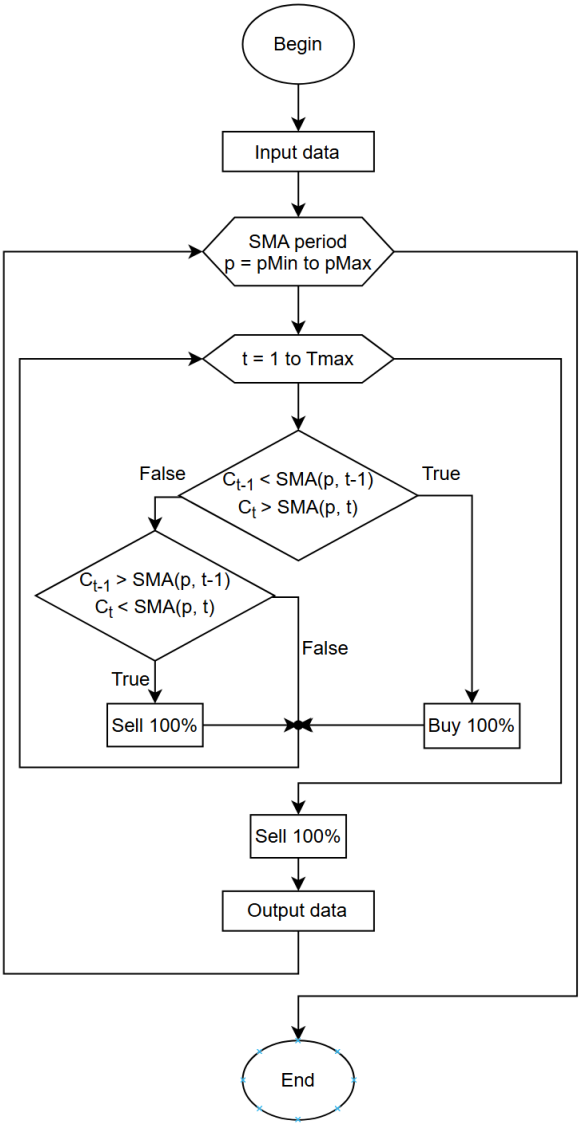


Figure 3. Flowchart of the SMA-based trading strategy algorithm

3. Results and Discussion

3.1. Number and distribution of trades

Figure 4 shows an inverse relationship between the number of trades and the SMA lookback period p. As p increases, the number of trades declines substantially, particularly within the range $2W < p < 20W$. Shorter-period SMAs are more sensitive to price fluctuations and therefore generate more trading signals than longer-period SMAs, which tend to smooth price data and generate signals only when a clearer trend change occurs.

The fitted curve is described by the power function $y = 348.94x^{-0.797}$ with a coefficient of determination of $R^2 = 0.6785$. This indicates that the model explains approximately 67.85% of the variation in the number of trades as a function of the lookback period p.

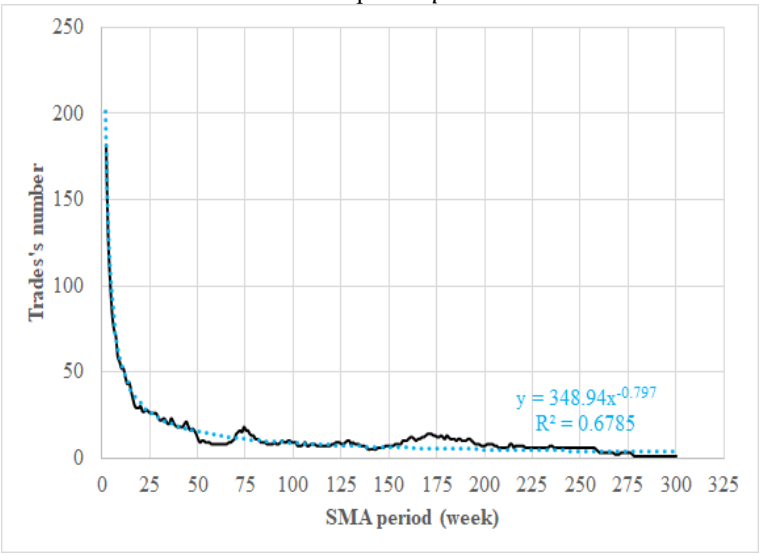


Figure 4. Number of trades as a function of the SMA lookback period

The statistical analysis reveals a notable characteristic: although the number of trades may vary over time, the percentage of profitable trades, or win rate, remains relatively stable within a certain range rather than showing the expected maximum (Figure 5). Specifically, when $p < 210W \sim 208W$, the win rate ranges from 25% to 80%, with a notable average of approximately 50%. This is substantially higher than the average success rate of approximately 30% commonly observed in traditional stock markets [11].

The difference may be explained by BTC's substantial volatility and exceptional growth potential, which create numerous profitable trading opportunities during upward price trends.

However, the win rate changes markedly when $210W < p < 260W$. Within this range, the win rate falls sharply to approximately 17%. This decline may result from more losing trades as BTC prices fluctuate around SMAs with lookback periods close to the BTC halving cycle of approximately 208W, potentially making trading signals noisier.

Finally, when $p > 260W$, the SMA lies substantially below the BTC price, and crossovers occur infrequently. Only one or two trades arise over the BTC price history examined, including the trade closed at the end of the historical dataset.

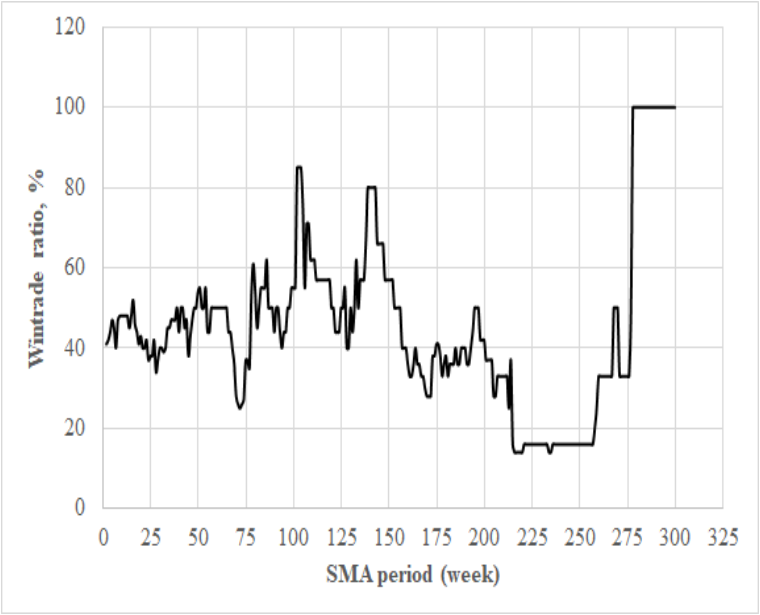
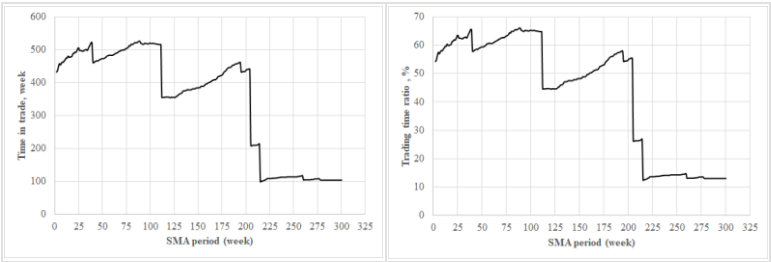


Figure 5. Percentage of profitable trades as a function of the SMA lookback period

3.2. Total time spent holding positions

Although the number of trades tends to decline as the lookback period ppp increases, the analysis reveals a notable feature of the total time spent holding positions across trading strategies. Rather than declining in line with the number of trades, total holding time separates into distinct segments, as illustrated in Figure 6.



a) b)

Figure 6. Relationships between the SMA lookback period and (a) total holding time and (b) holding time as a percentage of the historical observation period

The results identify three important lookback-period thresholds that divide the chart into different average total-holding-time regimes:

Segment 1: For $2W < p < 110W \approx 208W/2$, average total holding time is approximately 500 weeks, accounting for a substantial 62.5% of the total observation period.

Segment 2: For $110W < p < 200W \approx 208W$, average total holding time is approximately 400 weeks, equivalent to 50% of the total observation period.

Segment 3: For longer lookback periods, $p > 200W$, average total holding time declines substantially to approximately 100 weeks, or only 12.5% of the total observation period.

Within each segment, a recurring pattern is observed: as p increases, total holding time also tends to increase until a regime-transition threshold is reached. At that threshold, holding time falls abruptly, and a similar pattern repeats in the next segment.

This phenomenon suggests discontinuous price behaviour or distinct groups within the BTC investor community with different market participation horizons. Three principal investor groups may be identified:

Short-term investors: characterised by relatively short market participation horizons, typically less than half a BTC halving cycle.

Medium-term investors: generally maintain trading positions for periods ranging from half to one full BTC halving cycle.

Long-term investors: tend to hold assets for periods substantially longer than a BTC halving cycle.

3.3. Trade duration

The average duration (Length) of all trades, including winning trades – closed at a higher price than the entry price – and losing trades – closed at a

lower price than the entry price – increases with the SMA lookback period p, as shown in Figure 7.

Initially, when $p < 50W$, the relationship between trade duration and ppp is approximately linear. As the lookback period increases, however, trade duration grows more slowly. This is hypothesised to reflect declining investor attention to market fluctuations in the distant past.

The fitted curve is described by the power function $y = 6.8213x^{0.3517}$, with a coefficient of determination of $R^2 = 0.259$, which does not provide sufficiently good predictive performance. More intuitively, the average trade duration when $p > 50W$ is approximately 50 weeks, or roughly 208W/4, corresponding to about one full year.

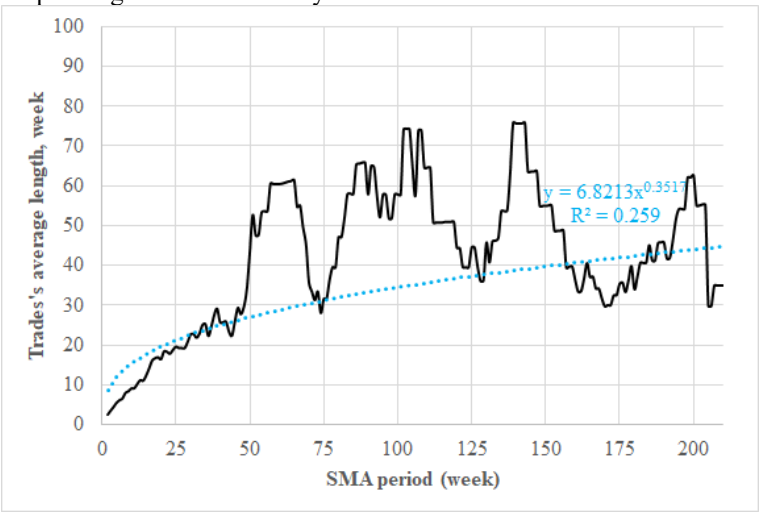
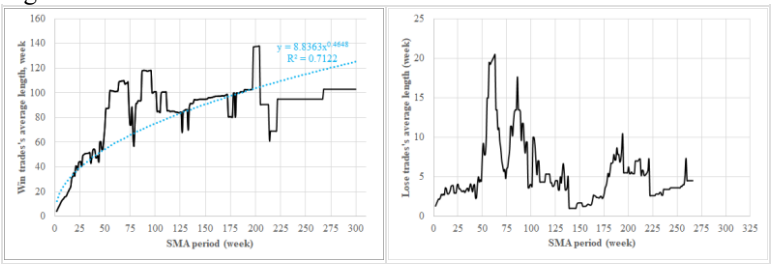


Figure 7. Average trade duration as a function of the SMA lookback period

The analysis of winning-trade duration in Figure 8(a) produces results broadly similar to those for all trades. The fitted power function $y = 8.8363x^{0.4648}$ has a higher coefficient of determination ($R^2 = 0.7122$), indicating a better fit. This suggests that the average duration of winning trades shapes the average duration of all trades against the backdrop of BTC's long-term price appreciation.

It can therefore be anticipated – and is confirmed in Figure 8(b) – that the average duration of losing trades shows almost no dependence on p. Their duration ranges from 1W to 20W, reflecting the noisy nature of loss-making trades. This is normal because an SMA-based strategy is trend-following,

making it almost impossible to predict regular patterns in countertrend trades that generate losses.



a) b)

Figure 8. Average duration of (a) winning trades and (b) losing trades as a function of the SMA lookback period

3.4. Performance characteristics of trade groups

The analysis of total holding time identified three segments. However, the analysis of average profit per winning trade reveals four relatively distinct segments in Figure 9(a):

Segment 1, $2W < p < 25W$: Average profit per winning trade increases with p, peaking at 9,700% when $p = 21W$. This confirms the possibility of exceptionally profitable winning trades when opportunities in the market's early development are captured.

Segment 2, $25W < p < 100W$: After falling sharply to 660% at $p = 29W$, average profit per winning trade gradually increases with p and may reach 3,250%. This indicates that the performance of winning trades is sensitive to changes in p.

Segment 3, $100W < p < 200W$: Average profit per winning trade remains stable at 200–300% but rises sharply to 815% at $p = 200W$, suggesting the importance of capitalising on the halving cycle in trading.

Segment 4, $p > 200W$: Average profit per winning trade levels off at 200–250%, with no exceptionally profitable winning trades.

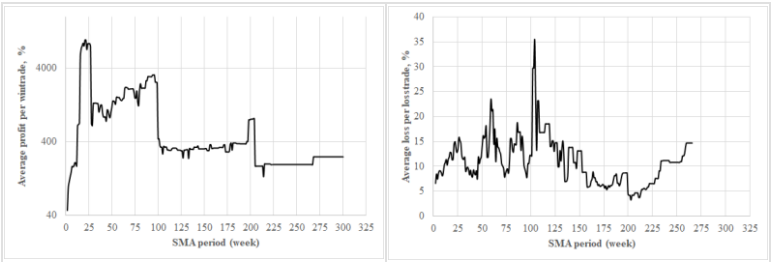
By contrast, only three segments are identified in the analysis of average loss per losing trade in Figure 9(b):

Segment 1, $2W < p < 100W$: Average loss per losing trade fluctuates substantially with ppp, ranging from 7% to 35%. This suggests that controlling potential losses from unsuccessful trades is particularly difficult for short-term SMA-based strategies because many noisy signals affect the strategy. Notably, at $p = 100W \approx 208W/2$, average profit per winning trade declines, whereas average loss per losing trade rises to its peak.

Segment 2, $100W < p < 200W$: Average loss per losing trade gradually declines from 35% to 4%. This indicates that, within this medium-

term lookback range, increasing p makes strategy performance more stable in terms of risk control.

Segment 3, $p > 200W$: Average loss per losing trade increases with p and may reach 15%, as excessively long-period SMAs become too slow to respond to price movements. By the time a sell signal is generated, price may have already fallen substantially, resulting in a larger loss when the trade is closed.



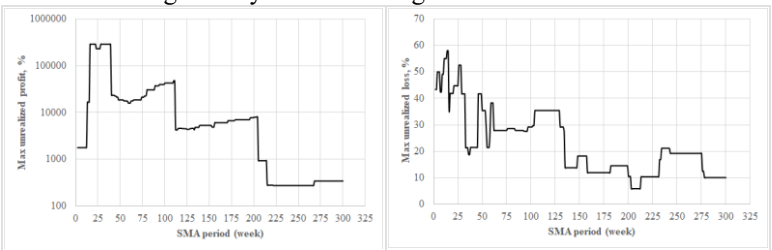
a) **b)**

Figure 9. Relationships between the SMA lookback period and (a) average profit per winning trade and (b) average loss per losing trade

3.5. Fluctuations across trade sequences

While holding a position, investors experience unrealised profits or losses relative to the entry price, which directly affect their emotion-driven decisions. An examination of maximum unrealised profit and loss for each SMA-based strategy with a different lookback period reveals similarities to average profit per winning trade and average loss per losing trade.

The similar shapes of Figures 9 and 10 confirm the consistency between intratrade fluctuations and final trading outcomes: trades with large unrealised profits generally become winning trades, whereas trades with large unrealised losses generally become losing trades.



a) **b)**

Figure 10. Maximum unrealised (a) profit and (b) loss as a function of the SMA lookback period

Another metric that directly affects investor psychology is the maximum peak-to-trough equity decline, as investors tend to assess current losses relative to the most favourable preceding point at which they could have taken profits after entering a position.

Figure 11 shows that maximum equity drawdown gradually increases as ppp rises from 2W to 200W, because strategies with larger p respond more slowly to price movements. Maximum equity drawdown then gradually declines when $p > 200W$, because BTC price fluctuations have decreased over time.

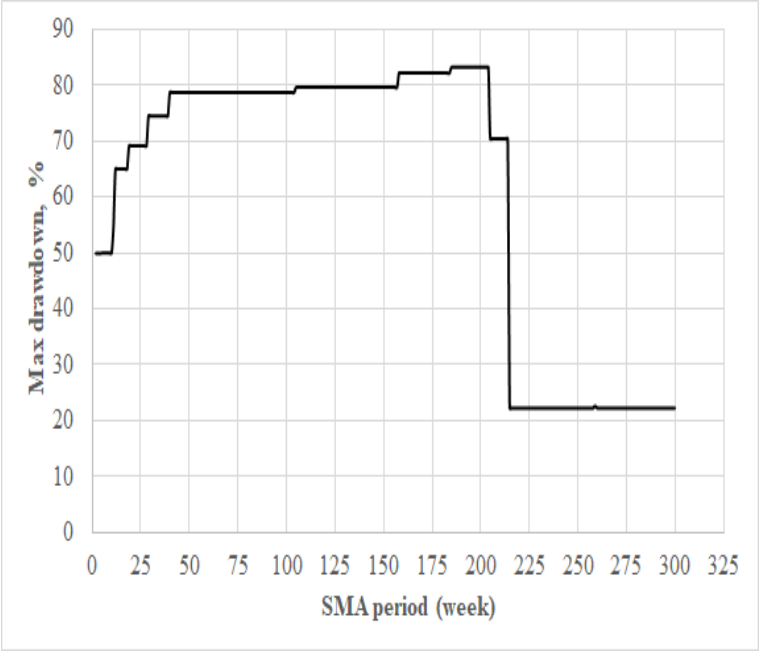


Figure 11. Maximum equity drawdown as a function of the SMA lookback period

3.6. Profitability

Analysis of the profit factor, defined as the ratio of gross profit to gross loss, reveals a peak of 709.76 at $p = 143W$ as shown in Figure 12. This suggests a strategy in which the aggregate losses from losing trades are very small, but it does not necessarily indicate a strategy generating exceptionally large gross profits.

Nevertheless, gross profit clearly dominates gross loss, implying that net profit is primarily determined by gross profit.

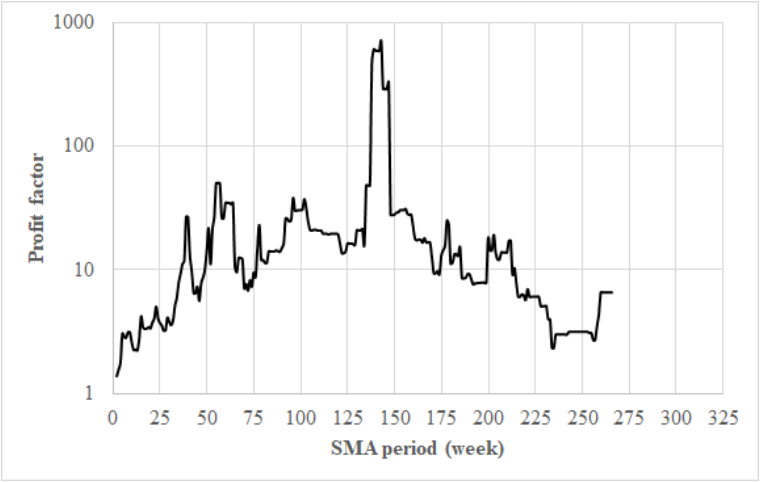


Figure 12. Profit factor as a function of the SMA lookback period

Figure 13 presents the most important metric: net profit. In a strongly growing market, every SMA-based trading strategy generates a positive return for investors. Furthermore, as anticipated from the profit-factor analysis, the net-profit chart contains four segments similar to those observed in the charts for average profit per winning trade and maximum unrealised profit:

Segment 1, $2W < p < 40W$: Strategy returns remain stable at approximately 7E+08%, owing to the capture of highly favourable opportunities during the first cycle, 2009–2012. These returns are only slightly higher than the return from buying BTC when it was first listed on the Mt. Gox exchange in late 2010 and holding it until the end of 2024.

Segment 2, $40W < p < 110W$: Strategy returns remain stable at approximately 1E+06%, owing to the capture of opportunities during the second cycle, 2012–2016. These returns are only slightly higher than the return from buying BTC at the first-cycle price peak in mid-2011 and holding it until the end of 2024.

Segment 3, $110W < p < 204W$: Strategy returns remain stable at approximately 1E+04%, owing to the capture of opportunities during the third cycle, 2016–2020. These returns are approximately equal to the return from buying BTC at the second-cycle price peak in late 2013 and holding it until the end of 2024.

Segment 4, $p > 204W$: Strategy returns remain stable at approximately 2E+02%, as the strategies capture opportunities only in the fifth cycle, 2024–

2028. These returns are approximately equal to the return from buying BTC at the third-cycle price peak in late 2017 and holding it until the end of 2024.

The stability of net profit within each segment suggests that selecting a particular lookback period p within that segment has little effect on the return generated by the investment strategy. Moreover, no single lookback period ppp maximizes the return of the SMA-based trading strategy. This differs markedly from common views within the cryptocurrency investment community and the expectations of traders.

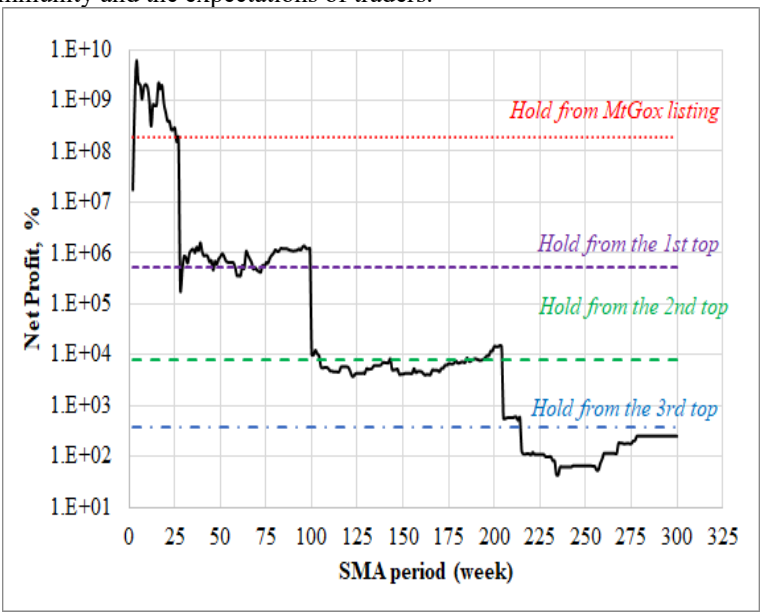


Figure 13. Net profit as a function of the SMA lookback period

Assuming each trade under a given strategy configuration generates the same net profit δ, we can determine this return from the strategy's overall net profit P and the number of trades n. Expressing δ and P as percentage values gives

$$(\delta + 100\%)^n = 100\% + P\% \leftrightarrow \delta + 100\% = \sqrt[n]{100\% + P\%}$$

and therefore

$$\rightarrow \delta = \sqrt[n]{100\% + P\%} - 100\% \quad (1)$$

Figure 14 shows the average net profit per trade. Although the chart shows five local peaks, they are not particularly important. The objective of the trading strategy is not to maximise profit on a few individual trades but to maximise net profit over the entire trading process.

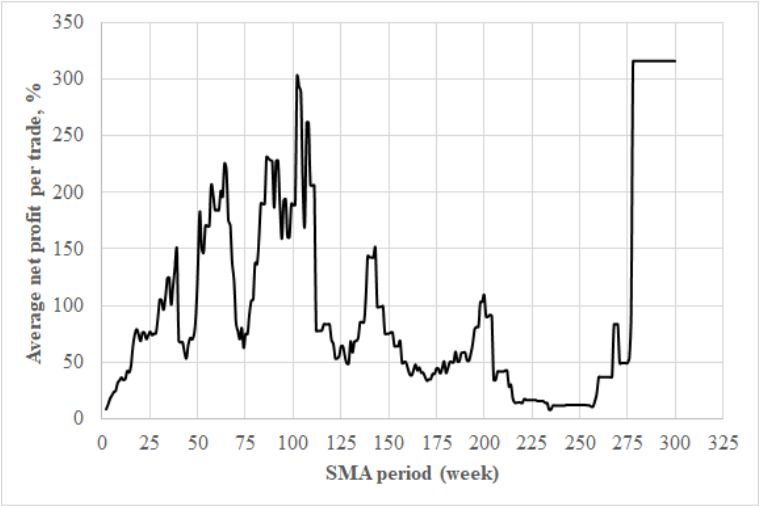


Figure 14. Average net profit per trade as a function of the SMA lookback period

Even when the worst-performing lookback period p is selected, the investor earns a return of 70.65% over 15 years. The equivalent annual return ε, expressed as a percentage, is calculated as follows:

$$(\varepsilon + 100\%)^{15} = 100\% + 70.65\% = 1.7065 \leftrightarrow \varepsilon + 100\% = \sqrt[15]{1.7065} = 103.6\%$$

So that

$$\rightarrow \varepsilon = 103.6\% - 100\% = 3.6\% \quad (2)$$

Thus, even in the least favourable case under the SMA-based investment strategy, the investor receives an average annual return of approximately 3.6%. This is sufficient to offset the effects of average annual inflation of 2.58% in the United States during 2010–2024 [12]. This finding may provide a useful basis for encouraging long-term investment in BTC.

4. Conclusions

The results support the following conclusions:

The relationship between average trade duration and the lookback period p follows a power function with an exponent below 1, confirming that investors' attention to price fluctuations fades over time. To accommodate this psychological characteristic, indicators with more appropriate weighting schemes should be investigated in detail, including exponential moving averages (EMAs), running moving averages (RMAs), and weighted moving averages (WMAs).

The average duration of losing trades is relatively short and shows little dependence on p, indicating the difficulty of predicting countertrend fluctuations. By contrast, the average duration of winning trades tends to increase with p. BTC prices also remain above the SMAs for most of the historical period, reflecting the trend-following nature of the SMA strategy against the backdrop of BTC's long-term growth.

As p increases, the SMA-based investment strategy becomes safer in terms of smaller unrealised losses. Still, it also generates lower profits and involves larger maximum equity drawdowns, confirming the positive relationship between risk and return in investment.

No single optimal lookback period p delivers a net profit substantially higher than those of other periods. Net profit shows a discontinuous distribution that reflects the behaviour of different investor groups in the market: very short-term, short-term, medium-term, and long-term investors.

The lookback period p should not exceed the BTC halving cycle of approximately 208W, so that investors do not miss opportunities within each cycle.

All SMA-based strategies generate positive long-term returns, with an estimated minimum annual return of approximately 3.6%, sufficient to offset inflation. This indicates SMA's potential as a basic tool for long-term BTC investment strategies.

Based on the characteristics analysed, the SMA indicator may be used in more sophisticated trading strategies, for example, in combination with other indicators such as moving average convergence divergence (MACD), the relative strength index (RSI), and Ichimoku, to achieve higher returns than a buy-and-hold strategy.

This study highlights BTC's distinctive trading characteristics under an SMA-based strategy. However, the method's full potential lies in extending its application across the broader cryptocurrency market. Given the diversity of cryptocurrency asset characteristics and behaviour, applying SMA strategies to different tokens may provide valuable insights for several purposes: identifying similarities and differences in market behaviour, improving understanding of investor behaviour, and developing diversified investment strategies for participation in cryptocurrency markets. This would make an important contribution to improving investment performance and risk management as cryptocurrency markets continue to develop rapidly.

References

1. Segendorf, B. (2014). What is bitcoin. Sveriges Riksbank Economic Review, 2014, 2–71.

2. Acikgoz, T. (2025). Gold and Bitcoin as hedgers and safe havens: Perspective from nonlinear dynamics. Resources Policy, 102, 105489.

3. Sheikh, U. A., & Suleman, M. T. (2025). Do US sectoral contagion and news-based economic policy uncertainty cause fear or greed behaviour in Bitcoin investors? The North American Journal of Economics and Finance, 102429.

4. Miba'am, B. W., & Güngör, H. (2025). Do Uncertainties in the US Affect Bitcoin Returns? Evidence from Time Series Analysis. Computational Economics, 1–25.

5. Boozary, P., Sheykhan, S., & GhorbanTanhaei, H. (2025). Forecasting the Bitcoin price using various Machine Learning: A systematic review in data-driven marketing. Systems and Soft Computing, 200209.

6. Han, P., Chen, H., Rasool, A., Jiang, Q., & Yang, M. (2025). MFB: A generalised multimodal fusion approach for bitcoin price prediction using time-lagged sentiment and indicator features—Expert Systems with Applications, 261, 125515.

7. Gómez-Martínez, R., & Medrano-García, M. L. (2025). AI technology for developing Bitcoin investment strategies based on altcoin trends: Sustainable Technology and Entrepreneurship, 4(1), 100087.

8. Tsapro, I. (2025). A comparative study between price-driven and mechanistic moving averages using causal analysis on bitcoin historical data. Radioelectronic and Computer Systems, 2025(1), 44–57.

9. Daruvuri, R., Patibandla, K. K., Mannem, P., & Yenugula, M. Bitcoin Financial Forecasting: Analysing the Impact of Moving Average Strategies on Trading Performance.

10. Investing.com. (2025, April 18). Bitcoin Historical Data. Retrieved from https://www.investing.com/crypto/bitcoin/historical-data

11. Nguyen, Ch. Z., & Do, Q. K. (2025, April). Study on SMA-based trading strategy for VN-Index. In 38th International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students (Vol. 1, pp. 339–353).

12. Macrotrends. (2025, April 18). U.S. Inflation Rate 1960–2025. Retrieved from https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/USA/united-states/inflation-rate-cpi

О. Береза,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ЛІДЕРСТВО У ФОРМУВАННІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В ЕПОХУ ПРОТЕКЦІОНІЗМУ ТА РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ: КЕЙС МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація

Робота присвячена дослідженню ролі лідерства у формуванні глобальних ланцюгів постачання в металургійній галузі в умовах посилення протекціонізму та регіоналізації світової економіки. Розглянуто основні чинники трансформації глобальних ланцюгів постачання та їх вплив на стратегію управління підприємством. Проаналізовано вплив протекціоністських заходів на українських виробників металопродукції. На прикладі компаній Metinvest та Interpipe розглянуто практичне застосування стратегій nearshoring, friend-shoring та диверсифікації як інструментів підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Ключові слова: глобальні ланцюги постачання, протекціонізм, nearshoring, friend-shoring, диверсифікація, металургія, CBAM, лідерство, Україна.

Abstract

This paper examines the role of leadership in shaping global supply chains in the metallurgical industry amid growing protectionism and regionalisation of the global economy. It considers the main drivers of global supply chain transformation and their impact on corporate management strategy. The impact of protectionist measures on Ukrainian metal product manufacturers is analysed. Using the examples of Metinvest and Interpipe, the practical application of nearshoring, friend-shoring and diversification strategies as tools for enhancing supply chain resilience is explored.

Keywords: global supply chains, protectionism, nearshoring, friend-shoring, diversification, metallurgy, CBAM, leadership, Ukraine.

Вступ

Сучасна світова економіка переживає трансформацію глобальних ланцюгів постачання, зумовлену посиленням протекціонізму, регіоналізацією торгівлі, геополітичними конфліктами та наслідками пандемії COVID-19. Ці процеси особливо гостро позначилися на українській металургійній галузі, яка зіткнулася з митними бар'єрами, квотами, вуглецевим регулюванням та порушенням логістичних

маршрутів. У таких умовах лідерство перестає бути суто управлінською функцією: керівники компаній мають виступати архітекторами стійких ланцюгів постачання, здатних адаптуватися до нових геоекономічних реалій.

Мета дослідження – розглянути роль лідерства у формуванні глобальних ланцюгів постачання в металургійній галузі в умовах протекціонізму та регіоналізації, а також аналіз практичного застосування стратегій nearshoring, friend-shoring та диверсифікації українськими виробниками металопродукції для підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Виклад основного матеріалу

Глобальні ланцюги постачання являють собою складну мережу взаємопов'язаних процесів – від видобутку сировини до виробництва, транспортування і збуту готовою продукції в різних країнах світу. В умовах глобалізації така організаційна модель забезпечувала високу ефективність економіки, основаної на поділі праці – в питаннях вибору постачальника, місця виробництва та ринку збуту компанії орієнтувались головним чином на зниження витрат чи збільшення прибутку.

Проте сучасний етап розвитку світового господарства характеризується поступовим руйнуванням усталеного світового порядку та формуванням нової моделі соціально-економічних відносин. Основною причиною трансформації глобальних ланцюгів постачання є зміна балансу глобальних сил. В 21-му столітті частка країн Заходу/Півночі у світовому ВВП за паритетом купівельної спроможності поступово знижувалася, тоді як Китай та Індія демонстрували значне зростання економічного впливу [1].

Посилення торгівельного протистояння між основними геополітичними гравцями призвело до перегляду державами торгівельної політики та введення протекціоністських заходів, а війна в Україні стала каталізатором цього процесу.

З іншого боку, пандемія Covid-19, порушення традиційних торговельних маршрутів, цифрова трансформація та загострення тарифних конфліктів суттєво змінили пріоритети в управлінні глобальними ланцюгами постачання [2]. В цьому контексті особливої ваги набуває лідерство у формуванні ГЛП. Фокус керівників компаній поступово зміщується з управлінням собівартістю на формування стійких зав'язків, здатних передбачати ризики, диверсифікувати

постачальників та переорієнтовувати виробництво відповідно до нових геоекономічних реалій.

Металургійна галузь є одним з найбільш чутливих до геополітичних торгівельних криз сектором економіки. Металургійне виробництво залежить від стабільного постачання сировини (залізної руди, металобрухту, коксу, вугілля, феросплавів) і доступу до електроенергії, портів, залізничної інфраструктури, і потребує великий ринок збуту. Водночас металургійна галузь характеризується високою капіталомісткістю та стратегічним значенням для будівництва, транспорту, машинобудування й оборонного сектору. Саме тому металопродукція нерідко стає об'єктом захисних мит, квот, антидемпінгових розслідувань та вимог щодо локалізації виробництва.

За останні роки українські виробники металопродукції зіткнулися з численними обмеженнями щодо збуту на зовнішніх ринках, зумовленими процесами регіоналізації та посиленням протекціонізму. Значні митні бар'єри діють для експортерів у Сполучених Штатах. Так, відповідно до розділу 232 Закону про розширення торгівлі, з 2018 року на імпортовану сталь застосовується мито у розмірі 25%, а з 2020 року перелік охоплених товарів було розширено на похідні сталеві вироби. Хоча з 2022 по 2026 рік дія розділу 232 для українських виробників була призупинена на тлі військової агресії Росії, а з 2025 року Україна мала особливий статус, адміністративні обмеження зберігаються. Зокрема, імпортери зобов'язані надати належним чином оформлений сертифікат походження продукції [3]. Крім обмежень за розділом 232, на металопродукцію з України поширюються антидемпінгові мита на гарячекатаний прокат, арматуру, зварні труби, труби для нафтогазової галузі, безшовні труби тощо. Розмір таких мит коливається від 7,47% до 90,3%. Так, через високі антидемпінгові мита ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відмовилося від постачання продукції на ринок США [4].

Значний вплив на металургійний сектор справило впровадження захисних квот на імпорт сталі з третіх країн до Європейського Союзу. В 2025му році сумарний безмитний обсяг імпортованої металургійної продукції був знижений на 47% – до 18,3 млн тон на рік, при цьому для України була призначена окрема квота у розмірі 1 049 960 тон у дев'яти категоріях [5].

Блокування українських портів та заборона транзиту товару через територію РФ і Білорусі ускладнюють логістику поставок до ринків країн СНД, Азії, Близького Сходу та Африки. Повномасштабне вторгнення змусило металургів переорієнтуватись на європейського споживача, наростивши частку експорту у ЄС серед вітчизняної сталі до 66% у 2024 році і до 79% у 2025 році [6]. В світі того, що

європейський ринок залишається географічно найбільш доступним для товарів з України, тарифні обмеження загрожують суттєвими негативними наслідками для українських постачальників.

Прикладом виробника металопродукції, що постраждав від впровадження квот CBAM, є «АрселорМіттал Кривий Ріг». У 2026 році компанія планувала постачання до ЄС близько 1,25 млн т продукції, що становило майже половину обсягу виробництва. З початку 2026 року європейські контракти було скасовано, що призвело до зупинки цеху блюмінгу, а згодом через сумісну дію факторів протекціоністських бар'єрів і російських обстрілів робота комбінату була повністю зупинена.

За оцінками GMK Center, сукупні втрати українських експортерів від впровадження CBAM у 2026–2030 роках можуть сягнути близько $4,7 млрд, а недоотримання доходів бюджетами всіх рівнів – майже $1,3 млрд. Уже в 2030 році вуглецевий механізм може коштувати Україні близько 2,1% ВВП. Альтернативні розрахунки Інституту економічних досліджень і політичних консультацій свідчать, що лише у 2026–2027 роках втрати держави від екомита можуть становити до $1,39 млрд [6].

Варто підкреслити, що негативний вплив CBAM не обмежується одним підприємством. Аналогічний тиск відчувають і інші великі гравці гірничо-металургійного комплексу України.

З огляду на безпекову ситуацію, перебудову логістичних маршрутів і торгівельні бар'єри, українські металургійні компанії все частіше звертаються до нових моделей організації виробництва, таких як концепції nearshoring та friend-shoring (Табл.1). Поточна вразливість ланцюгів постачання змушує диверсифікувати виробничі потужності, шляхи транспортування і сортамент продукції.

Стратегія nearshoring полягає в наближенні виробничих потужностей до основних ринків збуту, що дає змогу скоротити транспортні витрати та посилити контроль за якістю й термінами виробництва. Натомість friend-shoring передбачає розміщення виробництва в країнах, які є політичними та економічними союзниками, з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із геополітичною нестабільністю [2].

Таблиця 1

Стратегії адаптації української металургії у 2021-2026 роках

Стратегія	Компанія	Конкретний кейс
Nearshoring	Metinvest	Плани зі збільшення потужностей логістичного хабу у Катовице (Польща)

Продовження таблиці 1

Стратегія	Компанія	Конкретний кейс
Nearshoring	Metinvest	Придбання заводу зварних труб Tubular Iași (Румунія), 2025 рік
Nearshoring	Interpipe	Перебудова маршрутів морської логістики через Дунай, Ізмаїл, Констанцу для обходу блокування українських портів
Friend-shoring	Metinvest	Акціонерна угода з компанією Danieli про будівництво нового сталеливарного заводу в Пйомбіно, Італія
Диверсифікація	Metinvest	Диверсифікація постачальників сировини та логістичних маршрутів, розширення продуктового портфелю
Диверсифікація	Interpipe	Освоєння 250+ нових типів труб, інвестиції в розробку пасажирських коліс та осей

**Джерело: Складено автором на основі [7-11].*

Одним із характерних кейсів, що поєднує стратегії диверсифікації, локалізації та nearshoring, стала купівля компанією «Інтерпайп» заводу ArcelorMittal Tubular Products у місті Роман (Румунія) у 2026 році. Корпорація «Інтерпайп» володіє сталеливарним комплексом у Дніпрі, продукція якого використовується для виробництва труб і коліс на підприємствах у Дніпрі, Нікополі та Самарі. Придбання трубопрокатного заводу в Румунії вирішує ряд задач:

- розширення присутності в Європейському Союзі. Румунський завод стає першою виробничою платформою «Інтерпайпу» в ЄС, що дозволяє виробляти труби безпосередньо на ринку збуту. Оскільки продукція виготовляється в межах ЄС, вона не підпадає під квоти та мита на імпорт сталі з третіх країн, що допомагає компанії зберегти доступ до європейського ринку;
- підвищення стійкості ланцюгів поставок за рахунок диверсифікації виробничих майданчиків. Клієнти тепер можуть отримувати продукцію з двох джерел – з України та з Румунії, що знижує ризики у разі перебоїв з логістикою чи виробництвом в Україні.
- створення операційні синергії: українська технологічна експертиза та власне виробництво сталі поєднуються з налагодженими

процесами румунського заводу. Це має підвищити ефективність, оптимізувати виробництво та покращити якість продукції;

- збереження відносин з клієнтами. Покупці, які раніше працювали з заводом у Романі, продовжать отримувати продукцію без перерв, а також отримають додаткову підтримку клієнтського сервісу «Інтерпайп» [12].

Таким чином, аналіз кейсів Metinvest та Interpipe свідчить, що українські металургійні компанії не обмежуються пасивною реакцією на зовнішні зміни, а активно перебудовують свої ланцюги постачання. Nearshoring дозволяє їм наблизити виробництво та логістику до ключових ринків збуту й обійти частину торговельних бар'єрів; friend-shoring – зменшити геополітичні ризики через інвестиції в країни-партнери; диверсифікація – розподілити залежність між різними постачальниками, маршрутами, ринками та продуктовими групами. У поєднанні ці стратегії формують нову модель стійкості, у якій враховуються критерії безпеки, гнучкості і передбачуваності.

Висновок

В умовах посилення протекціонізму та регіоналізації світової економіки лідерство у формуванні глобальних ланцюгів постачання набуває нового значення. Військові конфлікти, геоекономічна напруженість, цифрова трансформація та наслідки пандемії Covid-19 змушують керівників підприємств шукати нові підходи до управління ланцюгами постачання.

Досвід українських компаній Metinvest та Interpipe демонструє, що поєднання стратегій nearshoring, friend-shoring та диверсифікації дозволяє не лише зменшити залежність від окремих ринків і логістичних маршрутів, а й зберегти доступ до ключових ринків збуту попри торговельні обмеження. Водночас жодна з цих стратегій не є універсальним рішенням: кожна має свою ціну та обмеження, тому ключову роль відіграє здатність керівництва знаходити раціональний баланс між ефективністю, безпекою та гнучкістю.

Для української металургії подальший розвиток неможливий без системної трансформації — декарбонізації, диверсифікації ринків збуту, локалізації частини виробництва в ЄС та побудови стійких логістичних коридорів. У цьому контексті лідерство набуває стратегічного характеру: керівництво металургійних підприємств фактично формує нову архітектуру глобальних ланцюгів постачання, здатну адаптувати організаційні моделі до умов протекціонізму та регіоналізації.

Список використаних джерел

1. Сіденко В. Р. Виклики і можливості для стійкого економічного розвитку України в контексті глобального транзиту. *Економіка України*. 2024. № 1(746). С. 3–39. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.003
2. Лихвар В. В. Трансформація глобальних виробничих ланцюгів та місце України у післявоєнній економіці. *Економічний простір*. 2026. № 213. С. 104–111. https://doi.org/10.30838/EP.213.104-111
3. Section 232 Tariffs on Steel and Aluminum. *Official website of the Congress*. 2026. URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/IN/PDF/IN12519/IN12519.8.pdf
4. Novokreshchenova V. Official website. *Fastmarkets*. 2022. URL: https://www.fastmarkets.com/insights/ukrainian-steelmakers-welcome-us-decision-to-suspend-232-tariffs-call-for-cancellation-of-other-restrictions/
5. European Commission. New EU safeguards on steel imports from third countries. *Official website*. 2026. Available at: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/news/new-eu-safeguards-steel-imports-third-countries
6. Лонгобардо М. Три удари по українській металургії, які вона може не пережити. Як вийти з «ідеального шторму»? *Forbes Ukraine*. 2026. URL: https://forbes.ua/columns/tri-udari-po-ukrainskiy-metalurgii-yaki-vona-mozhe-ne-perezhiti-14052026-38807
7. Metinvest intends to invest in development of logistics center in Poland. *Dnipropetrovsk investment agency*. 2023. URL: https://dia.dp.gov.ua/en/metinvest-intends-to-invest-in-development-of-logistics-center-in-poland/
8. Operational review. *Metinvest Annual Report 2025* URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2025/uploads/en/operational-review.pdf
9. Янковський О. Логістичне рівняння. Як «Інтерпайп» будує нові шляхи експорту під час війни. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: https://forbes.ua/company/logistichne-rivnyannya-yak-interpayp-budue-novi-shlyakhi-eksportu-pid-chas-viyni-28022024-19489
10. Пикало О. «Метінвест» та Danieli підписали акціонерну угоду, що передбачає будівництво метзаводу в Італії. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: https://forbes.ua/news/metinvest-razom-z-italiyskoyu-danieli-investuyut-u-budivnitstvo-spilnogo-zavodu-z-virobnitstva-zelenoi-stali-20022025-27355
11. Колісниченко В. «Інтерпайп» запустив виробництво надважких труб для інфраструктури й енергетики. *GMK center*. 2025. URL: https://gmk.center/ua/news/interpajp-zapustiv-virobnictvo-nadvazhkih-trub-dlya-infrastrukturi-j-energetiki/

12. Писаревський А. ІНТЕРПАЙП оголошує про придбання у ArcelorMittal заводу AMTP Roman у місті Роман, Румунія. *ІНТЕРПАЙП*. 2026. URL: https://interpipe.biz/ua/interpaip-oholoshue-pro-prydbannia-u-arcelormittal-zavodu-amtp-roman-u-misti-roman-rumuniia/

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

В. Богданович,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА СПОРИ: МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНВЕСТОРІВ ТА СПІВВІДНОШЕННЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ?

Анотація

У роботі досліджено систему сучасних механізмів правового захисту іноземних інвесторів – від багатосторонніх і двосторонніх міжнародних договорів до національного інвестиційного законодавства України. Проаналізовано роль Вашингтонської (ICSID) та Нью-Йоркської конвенцій, двосторонніх інвестиційних договорів (ДІД), Договору до Енергетичної хартії та Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (МІГА) у захисті прав інвесторів. Розглянуто практику інвестиційного арбітражу за участю України та особливості захисту капіталовкладень в умовах повномасштабної війни. Визначено характер співвідношення міжнародно-правових і національних механізмів захисту інвестицій та окреслено напрями їх гармонізації.

Ключові слова: іноземні інвестиції, інвестиційні спори, ICSID, двосторонні інвестиційні договори, інвестиційний арбітраж, національне інвестиційне законодавство, Україна.

Abstract

This paper examines the system of modern legal protection mechanisms for foreign investors, ranging from multilateral and bilateral international treaties to Ukraine’s national investment legislation. It analyzes the role of the Washington Convention (ICSID) and the New York Convention, bilateral investment treaties (BITs), the Energy Charter Treaty, and the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) in safeguarding investors' rights. The study reviews the practice of investment arbitration involving Ukraine, as well as the specifics of protecting capital investments amidst a full-scale war. Furthermore, it defines the relationship between international legal and national investment protection mechanisms and outlines potential avenues for their harmonization.

Keywords: foreign investments, investment disputes, ICSID, bilateral investment treaties, investment arbitration, national investment legislation, Ukraine.

Вступ

Глобалізація економічних процесів супроводжується стрімким зростанням транскордонного руху капіталу, а разом із ним – і кількості спорів між іноземними інвесторами та державами-реципієнтами інвестицій. Станом на кінець 2025 року у світі налічувалося щонайменше 1463 відомі інвестиційні арбітражні справи, порушені на підставі міжнародних інвестиційних угод, причому лише за 2025 рік інвестори ініціювали 56 нових справ [1]. Для України, яка одночасно є учасницею системи міжнародного інвестиційного права та об'єктом кількох резонансних інвестиційних спорів, питання ефективного поєднання міжнародних і національних механізмів захисту капіталовкладень набуває особливої ваги, тим більше в умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення економіки.

Мета дослідження – систематизувати основні міжнародно-правові та національні механізми захисту прав іноземних інвесторів, з'ясувати їх практичне застосування на прикладі України та визначити характер співвідношення цих механізмів між собою.

Виклад основного матеріалу

Захист прав іноземного інвестора в сучасному світі спирається передусім на мережу двосторонніх інвестиційних договорів (ДІД): наразі у світі укладено близько 2861 такого договору, з яких чинними залишаються приблизно 2235 [1]. Україна є стороною 67 двосторонніх інвестиційних договорів, Договору до Енергетичної хартії (ДЕХ) та низки угод про вільну торгівлю, які містять положення про врегулювання спорів між інвестором і державою [2]. Ці договори доповнює Вашингтонська конвенція про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами 1965 року (Конвенція ICSID), чинна для України з 7 липня 2000 року [2], а виконання вже винесених арбітражних рішень забезпечує Нью-Йоркська конвенція про визнання та виконання іноземних арбітражних рішень 1958 року, учасницею якої Україна є з 1960 року – щоправда, у 2022 році держава повідомила депозитарію про обмеження можливості повного виконання зобов'язань за Конвенцією у зв'язку зі збройною агресією РФ та воєнним станом [3]. Поряд із суто договірними гарантіями дедалі більшу роль відіграють інструменти зниження некомерційних ризиків: Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (МІГА) з початку 2022 року активно розширює програми страхування воєнних і політичних ризиків для інвесторів в Україні,

зокрема спільно з Корпорацією міжнародного розвитку США (DFC), яка готова покривати до 25 млн доларів США на проєкт строком до 15 років [4].

Усі ці міжнародні інструменти не підміняють національне законодавство, а накладаються на нього, формуючи дворівневу систему гарантій. Базовий, матеріальний рівень захисту в Україні встановлюють Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII, який закріплює рівний захист прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності [5], та Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР, яким для іноземних інвесторів встановлено національний режим діяльності, тобто рівні з вітчизняними інвесторами умови господарювання [6]. Стаття 19 Закону «Про інвестиційну діяльність» прямо передбачає, що спори, які виникають у результаті здійснення інвестиційної діяльності, розглядаються судом або третейським судом [7], – проте саме міжнародні договори додають до цього процесуальний рівень захисту, якого національне право самостійно надати не може: право інвестора звернутися напряму до міжнародного арбітражу, минаючи національні суди, а також вищий стандарт матеріального захисту (справедливе та рівне ставлення, повний захист і безпека, режим найбільшого сприяння). Відповідно до статті 9 Конституції України чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою, є частиною національного законодавства, що й забезпечує безпосередню дію цих вищих міжнародних стандартів у внутрішньому правопорядку, не створюючи конфлікту між двома рівнями регулювання.

Коли, попри наявні гарантії, конфлікт між інвестором і державою все ж виникає, він найчастіше вирішується саме в порядку, передбаченому міжнародними договорами, – через інституційний арбітраж ICSID або арбітраж Ad hoc за Арбітражним регламентом ЮНСІТРАЛ. Попит на такий спосіб вирішення спорів залишається високим: станом на 31 грудня 2025 року Центром ICSID зареєстровано 1085 арбітражних і погоджувальних справ, у тому числі 63 нові справи за 2025 рік – другий найвищий показник за всю історію Центру [8]. Україна неодноразово виступала відповідачем у таких справах – зокрема Tokios Tokelés v. Ukraine [9], Generation Ukraine, Inc. v. Ukraine [10], GEA Group Aktiengesellschaft v. Ukraine [11] та Emergofin B.V. and Velbay Holdings Ltd. v. Ukraine [12]. При цьому кількість позовів, пов'язаних із наслідками повномасштабної війни, продовжує зростати. Однак саме винесення арбітражного рішення не ставить крапку у спорі – інвестору ще належить домогтися його визнання й виконання за

національним законодавством держави, де відшукується майно боржника. В Україні з 2017 року виключну компетенцію з розгляду таких клопотань покладено на Київський апеляційний суд, що мало на меті скоротити тривалість процедури [13], яка раніше могла розтягуватися на роки через численні апеляційні перегляди. Таким чином, увесь цикл захисту інвестора – від договірної гарантії до виконання рішення – залишається функціональним лише за умови злагодженої взаємодії міжнародного і національного рівнів регулювання.

Висновки

Система захисту прав іноземних інвесторів має багаторівневий характер і поєднує національне законодавство, двосторонні та багатосторонні міжнародні договори, а також інституційні механізми вирішення спорів (передусім ICSID) і механізми страхування некомерційних ризиків (МІГА). Національне законодавство України встановлює базові матеріальні гарантії захисту інвестицій, тоді як міжнародні договори підвищують рівень такого захисту, надаючи інвестору право прямого звернення до міжнародного арбітражу та ширший перелік матеріальних стандартів захисту. Практика розгляду справ проти України в ICSID підтверджує реальну дію цих механізмів, а умови повномасштабної війни додатково актуалізують роль інструментів страхування політичних і воєнних ризиків. Подальша гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами захисту інвестицій та зміцнення спроможності національних судів щодо визнання й виконання іноземних арбітражних рішень є необхідною передумовою відновлення інвестиційної привабливості України.

Список використаних джерел

1. UNCTAD. Update on investor–State arbitrations: 400 cases filed under investment treaties since 2020; International Investment Agreements Navigator. URL: https://investmentpolicy.unctad.org/news/hub/1793/20260401-update-on-investor-state-arbitrations-400-cases-filed-under-investment-treaties-since-2020 (дата звернення: 22.09.2026)

2. Ukraine: Arbitration Law. Law Over Borders Comparative Guide. Global Legal Post. URL: https://www.globallegalpost.com/lawoverborders/arbitration-law-guide-1612228170/ukraine-416515459 (дата звернення: 22.09.2026)

3. WIPO Lex. Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (New York Convention) — Ukraine: Contracting Parties/Signatories. URL: https://www.wipo.int/wipolex/en/treaties/parties/remarks/UA/973 (дата звернення: 22.09.2026)

4. MIGA (World Bank Group). MIGA Expands Insurance Support to Ukraine. URL: https://www.miga.org/press-release/miga-expands-insurance-support-ukraine (дата звернення: 22.09.2026)

5. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 22.09.2026)

6. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 19. Ст. 80. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 26.09.2026)

7. Стаття 19. Захист інвестицій. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: https://protocol.ua/ua/pro_investitsiynu_diyalnist_stattya_19/ (дата звернення: 26.09.2026)

8. ICSID. ICSID Releases 2025 Caseload Statistics. URL: https://icsid.worldbank.org/news-and-events/news-releases/icsid-releases-2025-caseload-statistics (дата звернення: 26.09.2026)

9. Tokios Tokelés v. Ukraine, ICSID Case No. ARB/02/18, Decision on Jurisdiction. International Centre for Settlement of Investment Disputes. URL: https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/parties_publications/C3765/Respondent%27s%20Counter-Memorial/Pi%C3%A8ces%20juridiques/RL-0040.pdf (дата звернення: 02.10.2026)

10. Generation Ukraine, Inc. v. Ukraine, ICSID Case No. ARB/00/9, Award. International Centre for Settlement of Investment Disputes. URL: https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/parties_publications/C8394/Claimants%27%20documents/CL%20-%20Exhibits/CL-0059.pdf (дата звернення: 02.10.2026)

11. GEA Group Aktiengesellschaft v. Ukraine, ICSID Case No. ARB/08/16, Award. URL: https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/parties_publications/C8394/Claimants%27%20documents/CL%20-%20Exhibits/CL-0159.pdf (дата звернення: 06.10.2026)

12. Emergofin B.V. and Velbay Holdings Ltd. v. Ukraine, ICSID Case No. ARB/16/35, Award, 1 May 2026. ItaLaw. URL:

https://www.italaw.com/sites/default/files/case-html-files/italaw181005-Emergofin-and-Velbay-v-Ukraine-Award-May-1-2026.html (дата звернення: 06.10.2026)

13. Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards in Ukraine: The Impact of the New Procedural Codes. Wolters Kluwer Arbitration Blog. URL: https://legalblogs.wolterskluwer.com/arbitration-blog/recognition-and-enforcement-of-foreign-arbitral-awards-in-ukraine-the-impact-of-the-new-procedural-codes/ (дата звернення: 06.10.2026)

Науковий керівник: С. О. Федулова, доктор економічних наук, професор

В. Богданович,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТА ЗАСОБИ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Анотація

PR у міжнародних відносинах давно перестав бути «красивим додатком» до дипломатії – сьогодні це вимірюваний і науково досліджуваний ресурс впливу. У роботі на основі емпіричних досліджень та актуальної статистики проаналізовано, якими напрямками (публічна, культурна, кризова, економічна дипломатія) та засобами (медіарилейшнз, цифрова дипломатія, інституційна протидія дезінформації) держави формують свій міжнародний образ. Окрему увагу приділено кейсу України: її рейтинг у Global Soft Power Index зростав і падав синхронно з інтенсивністю PR-зусиль, що є наочним підтвердженням головної ідеї роботи – вплив держави на світовій арені можна не лише відчути, а й порахувати.

Ключові слова: паблік рилейшнз, міжнародні відносини, публічна дипломатія, м'яка сила, цифрова дипломатія, Global Soft Power Index.

Abstract

Public relations in international relations has long ceased to be a mere «decorative addition» to diplomacy – today it is a measurable, scientifically researchable resource of influence. Drawing on empirical studies and current statistics, the paper analyzes the directions (public, cultural, crisis, and economic diplomacy) and tools (media relations, digital diplomacy, institutional counter-disinformation efforts) through which states shape their international image. Particular attention is given to the case of Ukraine: its ranking in the Global Soft Power Index has risen and fallen in step with the intensity of its PR efforts, offering clear confirmation of the paper's central idea – a state's influence on the world stage can not only be felt but also measured.

Keywords: public relations, international relations, public diplomacy, soft power, digital diplomacy, Global Soft Power Index.

Вступ

Ще пів століття тому паблік рилейшнз сприймали як інструмент бізнесу, а не зовнішньої політики. Ситуація змінилася кардинально: за даними метааналізу Е. Севіна, Е. Метцгар і К. Хейдена (2019), від 1965

року науковці опублікували 2 124 рецензовані статті про публічну дипломатію, і темп публікацій лише пришвидшується [1] – тобто PR у міжнародних відносинах перетворився на повноцінне поле наукових досліджень, а не лише практичну дисципліну. Так само стрімко зростає і його економічна вага: IBISWorld оцінює світовий ринок PR-агентств у 2025 році в 68,7 млрд дол. США, із середньорічним приростом 4,4% за 2020–2025 роки [2]. Ці цифри варто читати не як абстрактну статистику, а як пряме свідчення того, що держави й компанії дедалі більше готові платити за вплив на суспільну думку – а отже, PR є не «супроводом» дипломатії, а її повноцінним інструментом.

Метою дослідження є визначення основних напрямків та засобів паблік рилейшнз у міжнародних відносинах і кількісна оцінка їхньої ефективності на прикладі наукових досліджень і сучасних рейтингів.

Виклад основного матеріалу

Напрямки. У міжнародному PR не існує «одного правильного шляху» – держави одночасно рухаються кількома напрямками: публічна дипломатія (пряма комунікація з іноземною громадськістю, а не лише з урядами), іміджева політика (nation branding), культурна дипломатія, кризовий PR та економічна (інвестиційна) дипломатія. Наскільки добре це працює, можна побачити на прикладі Global Soft Power Index: у 2025 році його очолили США (79,5 бала зі 100), далі Китай – уперше обійшовши Велику Британію, – сама Британія, Японія та Німеччина [3]. Україна ж посіла лише 46-те місце, втративши одразу 19 позицій за показником репутації [4] – і це попри те, що ще у 2023 році вона входила до топ-20 держав за впливовістю, піднявшись із 61-го місця (2021) до 37-го всього за два роки [5]. Різниця показова: коли PR-зусилля були максимально інтенсивними в перші місяці повномасштабної війни, результат був вражаючим; коли увага світу почала слабшати, посипався й рейтинг. Це і є найпростіший доказ того, що імідж держави – не константа, а функція від того, скільки й наскільки вміло вона комунікує.

Втім, самої інтенсивності недостатньо – важливо ще й кому саме ви говорите. Дослідження Т. Баженової (2023) на прикладі європейських аналітичних центрів показує: інституції ЄС свідомо фінансують незалежні think tanks, бо прямий офіційний канал комунікації часто не дає доступу до транснаціональної аудиторії, тоді як «чужий», експертний голос – дає [6]. Іншими словами, ефективний міжнародний PR – це майже завжди не один меседж для всіх, а ціла мережа диференційованих каналів під кожну аудиторію.

Засоби. Найстаріший і досі найнадійніший засіб – медіарилейшнз, робота з іноземними ЗМІ. Це не просто інтуїтивне переконання практиків: Б. Кім, С. Лі та Г. Кім (2020) проаналізували 45 822 статті трьох провідних американських видань за 1996–2018 роки і виявили статистично значущий позитивний зв'язок між тим, скільки держава витрачає на публічну дипломатію, і тим, наскільки прихильно про неї пишуть [7]. Але медіарилейшнз більше не діє наодинці. Цифрова дипломатія дозволяє говорити з аудиторією напряму, без посередників: українська екосистема Ukraine.UA лише за перший рік охопила понад 1,1 млрд людей у світі, а 71% опитаних заявили про підтримку позиції України [8] – цифра, якої жодна прес-конференція сама по собі не дала б. На інституційному рівні цю ж логіку втілює East StratCom Task Force у складі EEAS, створена у 2015 році для протидії дезінформації у Східному партнерстві та Центральній Азії [9].

Поряд із цим залишаються й «класичні» інструменти – лобіювання, спеціальні події (саміти, фестивалі, виставки), спічрайтинг для перших осіб держави та освітньо-обмінні програми. Вони працюють повільніше за соцмережі, зате будують не миттєвий, а довгостроковий ресурс – мережу людей за кордоном, які особисто знайомі з країною і схильні говорити про неї добре роками наперед.

Висновки

Отже, PR у міжнародних відносинах давно вийшов за межі інтуїтивного мистецтва переконання – це вимірюваний напрям із власною доказовою базою: наукові дослідження фіксують пряму кореляцію між PR-активністю держави та її медійним і репутаційним результатом [6], а індустрія, що це забезпечує, оцінюється у понад 68 млрд дол. США [2]. Кейс України показує цю залежність буквально в реальному часі – злет рейтингу з 61-го на 37-те місце за три роки і подальше падіння до 46-го синхронні з тим, наскільки активно й послідовно застосовувалися PR-інструменти [3; 5; 8]. Водночас досвід ЄС нагадує: важлива не лише кількість зусиль, а й точність влучання в аудиторію [6]. Для України, яка й далі відстоює свою позицію у світі, це практичний висновок – інвестиції в публічну дипломатію окупаються вимірювано, але лише за умови послідовності. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка того, наскільки довго такі ефекти зберігаються після завершення гострої фази кризи.

Список використаних джерел

1. Sevin E., Metzgar E. T., Hayden C. The Scholarship of Public Diplomacy: Analysis of a Growing Field. International Journal of

Communication. 2019. Vol. 13. P. 4814–4837. URL: https://www.researchgate.net/publication/336120192_The_Scholarship_of_Public_Diplomacy_Analysis_of_a_Growing_Field (дата звернення: 22.09.2026).

2. Global Public Relations Agencies – Market Size. IBISWorld. URL: https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-public-relations-agencies/1940/#Faq (дата звернення: 22.09.2026).

3. Brand Finance Global Soft Power Index 2025: China overtakes UK for the first time, US remains top-ranked nation brand. Brand Finance. URL: https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-soft-power-index-2025-china-overtakes-uk-for-the-first-time-us-remains-top-ranked-nation-brand (дата звернення: 22.09.2026);

4. Israel plunges in Soft Power Index as global reputation suffers. Anadolu Agency. URL: https://www.aa.com.tr/en/middle-east/israel-plunges-in-soft-power-index-as-global-reputation-suffers/3487775 (дата звернення: 22.09.2026).

5. Ukraine in the global soft power ranking. Ukrainian Institute. URL: https://ui.org.ua/?p=33529 (дата звернення: 22.09.2026).

6. Bajenova T. European Think Tanks as a Channel of EU Public Diplomacy Towards Transnational Publics. Politics and Governance. 2023. Vol. 11, No. 3. P. 200–212. URL: https://www.cogitatiopress.com/politicsandgovernance/article/view/6837/3398 (дата звернення: 22.09.2026).

7. Kim B. W., Lee S., Kim H. A Time-Series Analysis of Public Diplomacy Expenditure and News Sentiment: A Case Study of the U.S.–Japan Relationship. International Journal of Communication. 2020. Vol. 14. P. 5394–5416. URL: https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/9520/1/A%20time-series.pdf (дата звернення: 22.09.2026).

8. Interview with Dmytro Kuleba, Minister of Foreign Affairs of Ukraine. Global Soft Power Index 2023. Brand Finance. URL: https://brandfinance.com/?p=20747 (дата звернення: 22.09.2026).

9. EEAS Strategic Communication Task Forces. European External Action Service (офіційний сайт). URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/eeas-strategic-communication-task-forces_en (дата звернення: 22.09.2026).

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

А. Вітер,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ЕНЕРГО- ТА РЕСУРСОЕФЕКТИВНЕ БУДІВНИЦТВО: ПРОБЛЕМИ ПЕРЕХОДУ ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ЛІНІЙНОЇ МОДЕЛІ ДО ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація

У статті досліджено концептуальні засади та переваги впровадження економіки замкнутого циклу в енерго- та ресурсоефективне будівництво як ключового чинника зниження екологічного навантаження, підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку будівельної галузі. Розглянуто проблеми переходу від традиційної лінійної моделі («видобути-використати-викинути») до циркулярних бізнес-моделей. Проаналізовано вплив ресурсоефективних технологій на скорочення втіленого вуглецевого сліду, раціональне ресурсокористування та мінімізацію відходів. Досліджено механізми зміцнення довіри інвесторів і замовників через прозорість матеріальних паспортів, дотримання міжнародних стандартів (LEED, BREEAM) та інтеграцію принципових критеріїв ESG. Здійснено порівняльний аналіз традиційної та циркулярної моделей будівництва за екологічними та економічними критеріями. Доведено, що циркулярний підхід оптимізує витрати, захищає від логістичних ризиків, відкриває доступ до «зеленого» фінансування та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність девелоперських компаній.

Ключові слова: циркулярна економіка, енергоефективне будівництво, ресурсоефективність, втілений вуглець, сталий розвиток, рециклінг, матеріальні паспорти, ESG.

Abstract

The article explores the conceptual framework and advantages of introducing the circular economy into energy- and resource-efficient construction as a key factor in reducing environmental impact, increasing operational efficiency, and ensuring the sustainable development of the construction industry. The challenges of transitioning from the traditional linear model ("take-make-dispose") to circular business models are examined. The impact of resource-efficient technologies on reducing embodied carbon footprint, rational resource management, and waste minimization is analyzed. The mechanisms for strengthening investor and customer trust through the transparency of material passports, compliance

with international standards (LEED, BREEAM), and the integration of core ESG criteria are investigated. A comparative analysis of traditional and circular construction models based on ecological and economic criteria is carried out. It is proven that the circular approach optimizes costs, protects against supply chain risks, opens access to "green" finance, and ensures the long-term competitiveness of development companies.

Keywords: circular economy, energy-efficient construction, resource efficiency, embodied carbon, sustainable development, recycling, material passports, ESG.

Вступ

Сучасний розвиток будівельної галузі відбувається в умовах гострої необхідності подолання глобальних екологічних викликів, серед яких ключовими є виснаження природних ресурсів, зростання обсягів промислових відходів та деградація навколишнього середовища. Традиційна лінійна модель економіки, що базується на принципі «видобути-використати-викинути», продемонструвала свою системну недосконаліть та екологічну небезпечність. На будівельний сектор припадає понад 30% видобутку первинної сировини та майже третина від загального обсягу утворення твердих відходів у світі, що робить його одним із головних факторів антропогенного тиску на екосистеми. За таких умов енерго- та ресурсоефективне будівництво перестає бути виключно трендом і перетворюється на фундаментальну вимогу часу, яка потребує перегляду базових принципів проектування, зведення та експлуатації будівельних об'єктів.

Аналіз літературних джерел

Дослідження проблем сталого будівництва базується на значному масиві нормативних, методичних та науково-аналітичних джерел. Зокрема, питання стандартизації екологічних декларацій будівельних матеріалів детально регламентовані на національному рівні у стандарті ДСТУ ISO 21930:2019 [1], тоді як загальні економічні засади енергоефективності визначено у профільному законодавстві України [2]. Водночас міжнародні методики оцінки будівельних об’єктів, такі як BREEAM та LEED [3, 4], зміщують акцент із пасивного енергозбереження на комплексне управління матеріальними потоками і зниження втіленого вуглецю протягом усього життєвого циклу. Як зазначається у звітах аналітичного центру Ellen MacArthur Foundation [5], саме циркулярні бізнес-моделі є єдиним дієвим інструментом досягнення глобальних кліматичних цілей, що актуалізує необхідність їх адаптації у вітчизняній девелоперській практиці

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробці та аналізі концептуальних засад впровадження економіки замкнутого циклу в енерго- та ресурсоефективне будівництво як ключового чинника зниження екологічного навантаження, зростання довіри клієнтів та підвищення операційної ефективності бізнесу.

Виклад результатів дослідження

Фундаментальним підґрунтям для нової парадигми розбудови міського середовища стає концепція економіки замкнутого циклу. На відміну від лінійного підходу, циркулярна модель орієнтована на мінімізацію відходів ще на етапі проектування, довготривале збереження матеріальної вартості ресурсів, їх повторне використання, рециклінг та відновлення природних систем. Застосування принципів замкнутого циклу в будівництві дозволяє не лише суттєво зменшити втілений вуглецевий слід за рахунок відмови від первинної сировини, а й забезпечити високу енергоефективність будівель протягом усього терміну їхньої експлуатації. Це створює надійну основу для сталого розвитку територій та збереження екологічного балансу.

Водночас перехід до циркулярного будівництва має не лише екологічний, а й виражений економічний та репутаційний вимір для сучасного бізнесу. Впровадження ресурсоефективних технологій стає потужним інструментом підвищення операційної ефективності будівельних компаній. Завдяки оптимізації матеріальних потоків, використанню вторинної сировини, модульному проектуванню та стандартизації зменшуються витрати на закупівлю матеріалів і мінімізуються ризики, пов'язані з нестабільністю ланцюгів постачання. Крім того, прозорість матеріальних паспортів та відповідність міжнародним екологічним стандартам зміцнюють довіру з боку замовників та інвесторів, формують високий репутаційний капітал компанії та відкривають доступ до пільгового інструменту «зеленого» фінансування. Таким чином, дослідження взаємозв'язку між ресурсоефективністю, циркулярними бізнес-моделями та економічною стійкістю є надзвичайно актуальним завданням для сучасної економічної та інженерної науки.

Перехід від лінійної моделі будівництва до циркулярної є ключовим інструментом для подолання глобальної екологічної кризи. Традиційне зведення та експлуатація будівель супроводжуються масивним виснаженням природних ресурсів та формуванням значного обсягу твердих побутових і промислових відходів. Застосування принципів замкнутого циклу в енерго- та ресурсоефективному

будівництві дозволяє системно мінімізувати негативний антропогенний вплив на довкілля [4] за трьома основними напрямами:

Раціональне ресурсокористування та мінімізація відходів. Замість депонування будівельних відходів на полігонах циркулярний підхід передбачає їх тотальну рекуперацію та рециклінг. Повторне залучення демогтованого бетону, цегли, металу та скла у виробничий цикл [2] дозволяє скоротити видобуток первинної сировини (піску, гравію, глини) та зупинити деградацію природних ландшафтів, збережених від розробки нових кар'єрів.Скорочення втіленого вуглецю . Значна частка загальносвітових викидів парникових газів [3] припадає не лише на експлуатацію будівель, а й на етап виробництва та транспортування будівельних матеріалів (особливо цементу та сталі). Використання вторинної сировини, а також відновлюваних біобазованих матеріалів (деревини, соломи, конопляних блоків) дозволяє істотно зменшити вуглецевий слідок на етапі зведення та забезпечити тривале депонування вуглецю в конструкціях об'єкта.

Підвищення експлуатаційної енергоефективності. Ресурсоефективне будівництво замкнутого циклу базується на інтеграції високоякісної теплоізоляції, пасивних систем кліматорегулювання, рекуперації енергії та відновлюваних джерел (сонячних панелей, теплових насосів). Це мінімізує споживання викопного палива під час експлуатації споруди, зменшує локальне забруднення повітря та гарантує збереження екосистемного балансу міських територій.

Таким чином, циркулярне будівництво забезпечує реалізацію концепції сталого розвитку, трансформуючи будівлі з джерела екологічних ризиків на екологічно нейтральні або регенеративні елементи довкілля.

Перехід від класичного будівництва до моделей замкнутого циклу виступає потужним каталізатором зростання довіри з боку замовників, інвесторів та кінцевих споживачів, перетворюючи екологічну відповідальність на високий репутаційний капітал бізнесу. Сучасний споживач нерухомості все більше орієнтується на довгострокову цінність об'єкта, де прозорість матеріальних паспортів та відповідність міжнародним екологічним стандартам (LEED, BREEAM, DGNB) гарантують відсутність токсичних речовин, високу якість мікроклімату та низьку сукупну вартість володіння за рахунок суттєвої економії на енергоресурсах і ремонтних роботах. Для девелоперів та підрядників така висока якість та передбачуваність експлуатаційних витрат суттєво підвищують ліквідність об'єктів і формують стійку лояльність до бренду, тоді як відкритість щодо походження матеріалів та зменшення

вуглецевого сліду зміцнюють позиції компанії на ринку. Крім того, активне впровадження принципів ESG відкриває доступ до пільгового «зеленого» фінансування та міжнародних інвестиційних фондів, а також спрощує діалог із місцевими громадами й регуляторними органами, мінімізуючи юридичні та соціальні ризики проектів [5].

Системне співставлення традиційного та циркулярного підходів наочно демонструє, що економіка замкнутого циклу трансформує будівництво із джерела виснаження ресурсів і високих ризиків на високотехнологічну та інвестиційно привабливу галузь (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння енергоефективних моделей будівництва*

Критерій порівняння	Лінійна модель будівництва	Модель замкнутого циклу (Циркулярна)
Використання ресурсів	Інтенсивне споживання первинної сировини	Повторно перероблені, відновлювані та біобазовані матеріали
Управління відходами	Утворення великих обсягів сміття, захоронення на полігонах	Проектування без відходів (Design out waste), рециклінг до 90% матеріалів
Вуглецевий слід	Високий	Знижений на 40–60% за рахунок вторинного використання сировини
Залежність від ланцюгів постачання	Висока (ризики логістичних збоїв та цінових шоків)	Низька (орієнтація на місцеві вторинні матеріальні потоки)
Привабливість для інвесторів	Стандартна (високі ризики недотримання вимог ESG)	Преміальна (доступ до зелених кредитів, облігацій та пільгового фінансування)
Експлуатаційні витрати	Високі або середні протягом циклу життя будівлі	Оптимізовані та стабільно низькі за рахунок високої енергоефективності
Моделі доходу та ліквідність	Одноразовий продаж квадратних метрів	Моделі «продукт як послуга» (PaaS) та висока залишкова вартість матеріалів

**Джерело: Складено автором.*

На відміну від лінійної моделі, яка генерує колосальні обсяги відходів та залежить від коливань цін на первинну сировину, ресурсоефективний підхід забезпечує довгострокову стабільність кошторису, суттєве зниження екологічного навантаження та оптимізацію витрат на всіх етапах життєвого циклу об'єкта [6].

Висновки

Дослідження підтверджує, що впровадження принципів економіки замкнутого циклу в енерго- та ресурсоефективне будівництво є стратегічним вектором розвитку галузі, що виходить далеко за межі

традиційної екологічної відповідальності. Перехід від лінійної концепції до відновлювальних матеріальних потоків не лише суттєво мінімізує обсяги відходів і знижує втілений вуглецевий слід, а й кардинально зміцнює довіру з боку замовників та інвесторів завдяки прозорості, високій якості мікроклімату й зниженню сукупної вартості володіння об'єктами. Понад те, циркулярний підхід підвищує операційну ефективність бізнесу через оптимізацію термінів спорудження, захист від сировинних та логістичних ризиків і відкриття додаткових джерел монетизації. Таким чином, циркулярне будівництво виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності девелоперів, поєднуючи екологічну регенерацію з високою інвестиційною та економічною стійкістю.

Список використанних джерел

1. ДСТУ ISO 21930:2019 Сталість у будівництві споруд. Екологічна декларація продукції. Основні правила для будівельних товарів і послуг (ISO 21930:2017, IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2019.

2. Закон України «Про ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів» № 1818-IX від 21 жовтня 2021 року (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України.

3. BREEAM International New Construction 2021 / Technical Standard: Resource use and Circularity (Mat 01, Mat 06). Building Research Establishment (BRE), 2021.

4. LEED v4.1 for Building Design and Construction (BD+C) / Material and Resources Credit Category: Building Life-Cycle Impact Reduction & Materials Reuse. U.S. Green Building Council (USGBC), 2020.

5. CIBSE TM66: 2021 Creating a circular economy in the building services engineering sector. The Chartered Institution of Building Services Engineers, London, 2021.

6. Ellen MacArthur Foundation. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2019. 60 p.

Науковий керівник: С. О. Федулова, доктор економічних наук, професор

К. Войт,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

СВІТОВИЙ ФІНАНСОВИЙ РИНОК: ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Анотація

У роботі досліджено особливості функціонування світового фінансового ринку в умовах структурної трансформації. Проаналізова но роль банків, інституційних інвесторів та хедж-фондів, а також механізми їхньої взаємодії. Розкрито вплив сучасних викликів: розвитку штучного інтелекту, зростання доходності суверенних облігацій, кіберзагроз та токенізації активів. Обґрунтовано необхідність комплексного регуляторного підходу для забезпечення стабільності глобальної фінансової системи.

Ключові слова: світовий фінансовий ринок, хедж-фонди, фінансова стабільність, штучний інтелект, суверенний борг, кібербезпека, токенізація, геоекономічна фрагментація.

Abstract

The paper examines the characteristics of the global financial market under conditions of structural transformation. It analyzes the roles of banks, institutional investors, and hedge funds, as well as the mechanisms of their interaction. The impact of contemporary challenges is explored, including the development of artificial intelligence, rising yields on sovereign bonds, cyber threats, and asset tokenization. The need for a comprehensive regulatory approach to ensuring the stability of the global financial system is substantiated.

Keywords: global financial market, hedge funds, financial stability, artificial intelligence, sovereign debt, cybersecurity, tokenization, geoeconomic fragmentation.

Вступ

Світовий фінансовий ринок сьогодні перебуває у стані глибокої структурної трансформації. З одного боку, він демонструє вражаючу стійкість: капітал вільно переміщується між країнами, фінансові інструменти ускладнюються, а технології дозволяють проводити операції за лічені секунди. З іншого боку, під цією зовнішньою стабільністю накопичуються системні ризики, які ставлять під сумнів саму архітектуру глобальних фінансів, що будувалася десятиліттями. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що традиційні уявлення про

функціонування фінансового ринку вже не відповідають реальності. Як зазначають у Міжнародному валютному форнді, оцінки ризиоових активів виглядають завищеними, особливо з огляду на уповільнення світової економіки, а ризики концентрації в певних сегментах досягли історичних максимумів [1]. Це означає, що ринок зростає не стільки завдяки фундаментальним економічним показникам, скільки завдяки очікуванням та припливу ліквідності, що робить його вразливим до раптових коригувань. Водночас фінансова глобалізація, яка домінувала після закінчення Холодної війни, зазнає найбільшого випробування за останні десятиліття. На думку експертів Всесвітнього економічного форуму, архітектура фінансової глобалізації періоду після закінчення холодної війни, побудована навколо Pax Americana, зазнає найглибшої за останні десятиліття трансформації [2]. Геополітичне суперництво, санкційний тиск та пошук альтернативних платіжних систем поступово фрагментують колись єдиний ринок на окремі блоки, що створює нові виклики для кожної країни, включно з Україною.

Традиційні уявлення про функціонування фінансового ринку вже не відповідають реальності. Глобальна економіка зростає повільніше, ніж очікувалося, а фінансові ринки стикаються з новими викликами, пов'язаними з борговою вразливістю та волатильністю [3]. Це означає, що ринок зростає не стільки завдяки фундаментальним економічним показникам, скільки завдяки очікуванням та припливу ліквідності, що робить його вразливим до раптових коригувань.

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування світового фінансового ринку, визначення його основних складових і функцій, аналіз сучасних викликів та перспектив подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу

Щоб краще зрозуміти сучасні проблеми світового фінансового ринку, варто розглянути не лише його основні складові, а й учасників та механізми їхньої взаємодії. Важливу роль у функціонуванні ринку відіграють банки, інституційні інвестори, хедж-фонди та центральні банки. Кожен із цих учасників виконує власні функції, але їхня діяльність тісно пов'язана. Саме ця взаємозалежність забезпечує рух капіталу між країнами й водночас може посилювати фінансові ризики. Тому далі розглянемо, як працюють основні учасники ринку та які механізми впливають на його стабільність.

Спочатку варто розібратися, як взагалі влаштований світовий фінансовий ринок і з яких сегментів він складається. Без цього складно зрозуміти, звідки беруться сучасні проблеми. Далі окремо розглянемо

технологічні інновації та геоекономічну фрагментацію двух чинників, які сьогодні найбільше тиснуть на стабільність фінансової системи.

Якщо подивитися на світовий фінансовий ринок не з точки зору його сегментів, а з точки зору того, хто і як на ньому діє, картина стає значно динамічнішою. Ринок не працює сам по собі. Його рухають конкретні установи, які виконують різні функції і мають різні мотиви.

На нижньому рівні цієї системи стоять банки. Вони акумулюють депозити, видають кредити і забезпечують розрахунки. Але їхня роль не обмежується посередництвом між вкладниками та позичальниками. Великі банки виступають також первинними дилерами на ринках державних облігацій, маркет-мейкерами на валютних ринках і постачальниками ліквідності для інших учасників. Саме через банки проходить значна частина міжнародних платежів і торговельних розрахунків. За оцінкою UNCTAD, понад 90% світової торгівлі залежить від міжнародної банківської та фінансової інфраструктури [4]. Це означає, що навіть суто торговельні операції не можуть відбуватися без участі фінансового посередника.

Другий рівень становлять інституційні інвестори: пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди. Вони не «торгують» у класичному розумінні цього слова. Їхнє завдання полягає в тому, щоб розмістити кошти своїх клієнтів так, щоб зберегти їх і отримати дохідність. Тому вони діють на довших горизонтах і менше реагують на короткострокові коливання. Але саме вони акумулюють величезні обсяги капіталу, які потім перетікають між країнами та секторами.

Окремо варто виділити хедж-фонди, які за останнє десятиліття стали значно впливовішими. За даними Міжнародного валютного фонду, у 2013 році активи хедж-фондів під управлінням становили близько 4 трильйонів доларів. До 2026 року цей показник зріс до приблизно 13 трильйонів доларів, тобто більш ніж утричі. Валовий умовний обсяг позицій хедж-фондів, включаючи балансові та позабалансові інструменти, сягнув близько 40 трильйонів доларів [5]. Така динаміка означає, що хедж-фонди перетворилися з відносно невеликого сегмента на одного з ключових гравців, який здатен впливати на ліквідність і ціноутворення на кількох ринках одночасно. Центральні банки замикають цю систему, але їхня роль відрізняється від ролі приватних учасників. Вони не прагнуть прибутку. Їхнє завдання полягає в підтриманні стабільності цін і фінансової системи. Центральні банки встановлюють процентні ставки, регулюють ліквідність банківського сектору і в кризових ситуаціях виступають кредитором останньої інстанції. Від їхніх рішень залежить вартість грошей для всіх інших учасників ринку.

Механізм роботи ринку стає зрозумілішим, якщо подивитися на конкретний приклад. Візьмемо ринок державних облігацій США. Уряд випускає облігації, щоб профінансувати дефіцит бюджету. Ці облігації купують банки, іноземні центральні банки, пенсійні фонди і хедж-фонди. Хедж-фонди, зокрема, активно використовують так звані «базисні трейди». Вони купують облігації на спотовому ринку і одночасно продають ф'ючерси на них, заробляючи на різниці в ціні. За даними IMF, частка хедж-фондів на ринку казначейських облігацій США зросла з приблизно 4% у 2022 році до близько 9% у 2025 році. Коли ринок стабільний, такі операції допомагають підтримувати ціни в узгодженому стані. Але коли вартість фінансування зростає або волатильність підвищується, фонди можуть бути змушені різко закрити позиції, що погіршує ліквідність і підсилює коливання [5].

Цей приклад показує важливу рису сучасного фінансового ринку. Він працює не стільки через біржі, скільки через мережу двосторонніх зв'язків між установами. Банк фінансує хедж-фонд, хедж-фонд торгує облігаціями, центральний банк регулює ліквідність банку, а пенсійний фонд купує ті самі облігації для своїх клієнтів. Кожен учасник виконує свою функцію, але всі вони взаємозалежні. Саме ця взаємозалежність робить систему ефективною у звичайні часи і вразливою в періоди стресу.

Розуміння того, хто діє на ринку, ще не дає відповіді на питання, як саме відбувається щоденна робота цієї системи. Адже ринок функціонує не лише завдяки установам, а й завдяки механізмам, які забезпечують рух грошей, цінних паперів та інформації між ними. Без цих механізмів навіть найпотужніші банки та фонди не змогли б здійснювати операції так швидко і в таких обсягах, як це відбувається сьогодні.

Перший такий механізм стосується інфраструктури розрахунків. Кожна угода на фінансовому ринку, чи то купівля облігації, чи то обмін валюти, потребує підтвердження, клірингу та остаточного розрахунку. Якщо учасники не довіряють один одному, вони не можуть просто обмінятися активами. Саме тому існують центральні контрагенти та клірингові палати, які стають посередником між сторонами угоди і гарантують її виконання. Завдяки їм учасники ринку можуть не перевіряти платоспроможність кожного контрагента окремо, що суттєво знижує витрати і прискорює операції [4]. Однак ця ж концентрація розрахунків у кількох великих інфраструктурних установах створює і новий ризик. Якщо такий центральний контрагент зазнає збою або потрапить під стрес, наслідки відчують усі учасники ринку одночасно [2].

Другий механізм пов'язаний із ціноутворенням. На фінансовому ринку ціна активу формується не лише з балансу попиту і пропозиції, а й з очікувань щодо майбутнього. Інвестори купують облігацію не тому, що вона потрібна їм сьогодні, а тому, що сподіваються отримати дохід у майбутньому. Через це фінансові ринки реагують на новини, прогнози, заяви центральних банків і навіть на настрої учасників. Це явище відоме як випереджальна реакція. Воно пояснює, чому ринок може зростати або падати ще до того, як економічні дані офіційно підтвердять зміни [2]. У спокійні часи така реакція допомагає ринку бути ефективним, але в умовах невизначеності вона може призводити до надмірних коливань.

Третій механізм стосується ліквідності. Ліквідність означає здатність купити або продати актив швидко і без суттєвої зміни ціни. На перший погляд, це суто технічна характеристика, але насправді вона відіграє ключову роль у стабільності всієї системи. Коли ліквідність висока, учасники можуть вільно входити в позиції та виходити з них, а ціни залишаються передбачуваними. Коли ліквідність падає, навіть невеликий обсяг продажів може суттєво знизити ціну активу, що провокує паніку серед інших учасників. Саме тому центральні банки та регулятори приділяють стільки уваги показникам ліквідності банків і фондів [2]. Вони розуміють, що фінансова криза часто починається не з втрати капіталу, а з раптового зникнення ліквідності, коли всі хочуть продати одночасно, а покупців не залишається.

Четвертий механізм пов'язаний із кредитним плечем. Багато учасників ринку використовують позикові кошти для збільшення своїх позицій. Це дозволяє їм отримувати вищу дохідність на власний капітал, але водночас підвищує вразливість до змін цін. Якщо актив, куплений за позикові кошти, дешевшає, кредитор вимагає додаткового забезпечення або часткового погашення позики. Це змушує учасника продавати активи, що ще більше тисне на ціну, і цикл повторюється. Саме так кредитне плече перетворює звичайне коливання цін на повноцінну кризу ліквідності. У попередніх розділах уже згадувалося, що хедж-фонди активно використовують позикові кошти, і саме цей механізм пояснює, чому їхня діяльність може підсилювати ринковий стрес [6].

П'ятий механізм стосується інформації та її асиметрії. Учасники ринку мають різний доступ до даних, різну швидкість реакції та різні аналітичні можливості. Великі установи можуть дозволити собі дорогі системи моніторингу та команди аналітиків, тоді як менші учасники покладаються на публічну інформацію. Ця нерівність сама по собі не є чимось новим, але в умовах швидкого поширення новин через соціальні

мережі та алгоритмічної торгівлі вона набуває нових форм [5]. Алгоритми реагують на сигнали за мілісекунди, і іноді ці сигнали можуть бути хибними або неповними. У результаті ринок може різко рухатися через технічні причини, а не через реальні зміни фундаментальних показників.Усі ці механізми разом формують ту динаміку, яку ми спостерігаємо на світовому фінансовому ринку щодня. Вони роблять систему ефективною, бо дозволяють швидко перерозподіляти капітал, знижувати витрати на посередництво і знаходити ціни, які відображають очікування учасників. Але ті самі механізми створюють і вразливості, бо концентрація розрахунків, випереджальна реакція, залежність від ліквідності, кредитне плече та асиметрія інформації можуть спрацювати одночасно і підсилити один одного. Саме тому розуміння цих механізмів є необхідним для аналізу сучасних викликів, які постають перед фінансовою системою [5].

Перехід до аналізу поточного стану фінансової системи показує парадоксальну ситуацію: ринки залишаються стійкими, але під цією стійкістю приховуються серйозні вразливості. Міжнародний валютний фонд виокремлює три головні ризики, здатні спровокувати ринковий хаос. Йдеться про бум штучного інтелекту, зростання доходності суверенних облігацій та кіберзагрози, що візуально узагальнено на представленому графіку [6].

Перший виклик стосується штучного інтелекту. Інвестиції в дата-центри стимулюють економіку, але створюють небезпечну концентрацію. Як демонструють дані на графіку зростання ризиків ШІ, частка облігаційних випусків гіперскейлерів у корпоративних облігаціях інвестиційного рівня зросла з майже нуля у 2024 році до понад 9% у 2026 році [6]. Ринок дедалі більше залежить від кількох технологічних гігантів. Якщо очікування щодо віддачі від ШІ не виправдаються, різке коригування їхніх акцій потягне за собою суміжні сектори.

Другий виклик пов’язаний із державними боргами. Через інфляційний тиск та фіскальні дисбаланси доходність суверенних облігацій зростає. Аналіз динаміки ринку показує, що починаючи з квітня 2026 року дохідність десятирічних облігацій демонструє значне зростання як у розвинених економіках, так і в країнах, що розвиваються [6]. Оскільки ці облігації лежать в основі глобальної фінансової системи, це автоматично підвищує вартість запозичень для всіх компаній і домогосподарств.

Третій виклик стосується кіберзагроз. Статистика кіберінцидентів з нульовим часом реагування свідчить, що їхня кількість стрімко зростає з 2021 року і сягає піку у 2026 році [6]. У фінансовому секторі

навіть короткочасний збій інфраструктури може підірвати довіру та спровокувати паніку серед інвесторів.

Окремо варто згадати хедж-фонди. Дослідження ринкової динаміки засвідчують, що в періоди стресу акції, які мають найбільшу концентрацію в портфелях хедж-фондів, демонструють на 10% вищу волатильність і на 4 відсоткові пункти більші втрати порівняно з менш сконцентрованими акціями [6]. Через кредитне плече фонди змушені одночасно закривати позиції, поглинаючи ліквідність і посилюючи падіння цін.

Ще один тренд стосується токенізації активів. Наразі обсяги токенізованих активів становлять 65 мільярдів доларів, а токенізованих операцій репо: 371 мільярд доларів. Ці показники поки що залишаються незначними порівняно з традиційними фондами грошового ринку США, обсяг яких сягає 8,5 трильйона доларів [6]. Але в міру масштабування цієї технології виникатимуть нові вразливості, зокрема операційні ризики та ризики поширення інфекції між крипторинками та традиційними фінансами.

Усі ці фактори разом створюють складну картину. Стійкість ринку сьогодні не є гарантією безпеки. У звіті Міжнародного валютного фонду узагальнено фактори, здатні підсилити ці ризики, зокрема слабкість банків у стресовому сценарії, кредитне плече у приватному кредитуванні та боргове навантаження домогосподарств [6]. Тому регулятори мають зосередитися на посиленні нагляду за небанківськими установами та підвищенні кібербезпеки, щоб підготувати систему до неминучих потрясінь

Висновки

Проведений аналіз засвідчив, що світовий фінансовий ринок є надзвичайно складною системою. Він функціонує не лише завдяки банкам та інвесторам, а й завдяки механізмам розрахунків, ціноутворення та управління ліквідністю. Саме ці механізми забезпечують ефективний перерозподіл капіталу у звичайні часи, але водночас вони ж створюють і глибинні вразливості.

Як показав аналіз, сьогодні фінансова система стикається з накопиченням взаємопов’язаних ризиків. До них належать боргова криза в країнах, що розвиваються, зростання впливу хедж-фондів, а також три ключові виклики за оцінкою Міжнародного валютного фонду: концентрація ризиків навколо штучного інтелекту, зростання доходності суверенних облігацій та посилення кіберзагроз. Окрему увагу привертає токенізація активів, яка хоч і пропонує нові можливості, але несе в собі операційні ризики для всієї архітектури

ринку.Зовнішня стійкість сучасного фінансового ринку є оманливою, адже вона приховує серйозні структурні дисбаланси. Для подальшої стабільності системи недостатньо лише реагувати на кризи, що вже сталися. Необхідно заздалегідь зміцнювати нагляд за небанківськими установами, контролювати кредитне плече та інвестувати в кібербезпеку. Лише комплексний підхід дозволить фінансовій системі витримати неминучі потрясіння майбутнього.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report, April 2026. Washington, DC: International Monetary Fund, 2026. URL: https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798229035910/9798229035910.xml
2. The financial system is rebooting. Stakeholders must adapt. URL: https://www.weforum.org/stories/financial-and-monetary-systems/the-financial-system-is-rebooting-stakeholders-must-adapt
3. Global Financial Stability. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialstability
4. Trade and Development Report 2025. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2025_en.pdf
5. IMF Joins BIS in Warning on Hedge Fund Risks - Concerns Over Stress Amplification and Price Distortions. URL: https://en.infomaxai.com/news/articleView.html?idxno=142416
6. Global Financial Stability Report: October 2026. URL: https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2026/10/13/global-financial-stability-report-october-2026

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

Д. Галат,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ФРАНЦУЗЬКА П'ЯТА РЕСПУБЛІКА: КРИЗИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТА ПЕРЕХІД ДО ШОСТОЇ РЕСПУБЛІКИ

Анотація

Досліджено інституційну функцію та діалектичне значення політичних криз у становленні та еволюції П'ятої Французької республіки. Проаналізовано генезис конституційної системи 1958 року через подолання хронічної інституційної нестабільності («калейдоскопа урядів») Четвертої республіки та Алжирської кризи. Обґрунтовано гіпотезу про те, що протягом понад шести десятиліть криза виступала не деструктивним чинником, а імманентним фактором розвитку, стимулюючи гнучкість та оновлення конституційно-правового поля Франції при кожному президентстві (від Шарля де Голля до Франсуа Олланда). Особливу увагу приділено аналізу сучасної кризи макронізму, яка вперше виявила вичерпання антикризового потенціалу Конституції 1958 року та створила системний інституційний глухий кут через розрив між виконавчою владою та суспільством, а також систематичне зловживання статтями типу 49.3. Зроблено висновок, що неможливість подолання нинішньої кризи в межах існуючої конституційної парадигми робить транзит до Шостої республіки об'єктивно вірогідним та логічно неминучим етапом подальшого розвитку французької держави.

Ключові слова: П'ята республіка, Четверта республіка, Шоста республіка, інституційна криза, криза довіри, суперпрезидентизм, макронізм, стаття 49.3, конституційний транзит, раціоналізований парламентаризм.

Abstract

The study examines the institutional function and dialectical significance of political crises in the formation and evolution of the Fifth French Republic. It analyzes the genesis of the 1958 constitutional system through the lens of overcoming the chronic institutional instability ("kaleidoscope of governments") of the Fourth Republic and the Algerian crisis. The paper substantiates the hypothesis that for over six decades, crisis served not as a destructive agent, but as an intrinsic factor of development, stimulating the adaptability and renewal of France's constitutional and legal framework under every presidency (from Charles de Gaulle to François Hollande). Special emphasis is placed on analyzing the contemporary crisis

of Macronism, which for the first time reveals the exhaustion of the 1958 Constitution's anti-crisis potential. This situation has led to a systemic institutional deadlock caused by a deep rift between executive power and society, alongside the systematic overuse of constitutional mechanisms such as Article 49.3. The study concludes that the impossibility of resolving the current crisis within the existing constitutional paradigm makes the transition to the Sixth Republic an objectively probable and logically inevitable stage in the future development of the French state.

Keywords: Fifth Republic, Fourth Republic, Sixth Republic, institutional crisis, crisis of confidence, super-presidentialism, Macronism, Article 49.3, constitutional transition, rationalized parliamentarism.

Вступ

Політико-правова історія Франції XX–XXI століть демонструє унікальну закономірність державотворення, за якої гостра політична криза виступає не деструктивним чинником розпаду, а головним імманентним фактором розвитку та оновлення державних інститутів [1, с. 45-48]. Протягом понад шести десятиліть функціонування П'ятої республіки її політична система еволюціонувала завдяки специфічній динаміці: виникнення системного збою спонукало до пошуку нових інституційних рішень, що, у свою чергу, виводило державний організм на новий якісний рівень розвитку [2, с.112-115].

Однак сучасний етап функціонування французької держави за президентства Еммануеля Макрона показує якісний злам цієї тривалої тенденції. Сучасна криза макронізму, що проявляється як глибока криза довіри та легітивності, вперше не знаходить ефективного розв'язання в межах інституційного поля Конституції 1958 року. Це свідчить про вичерпання антикризового ресурсу закладеної Шарлем де Голлем системи, перетворюючи потенційний транзит до Шостої республіки з академічної дискусії на об'єктивну та неминучу перспективу [3, с.87-92].

Виклад основного матеріалу

Генезис П’ятої республіки: криза Четвертої республіки як вихідна точка. Вихідним пунктом формування сучасної французької конституційної моделі стала глибока системна криза Четвертої республіки (1946–1958 рр.). Вона увійшла в історію як період хронічної інституційної нестабільності та так званого «калейдоскопа урядів», коли через надмірну фрагментацію парламенту та відсутність тривалих коаліцій виконавчою владою нехтували, а уряди змінювалися кожні кілька місяців [4, с. 210-212]. Каталізатором остаточного колапсу цієї

системи стала Алжирська війна, яка розкрила повну неспроможність парламентського режиму ухвалювати стратегічні рішення та створила реальну загрозу громадянського конфлікту [2, с. 130-133].

Пошуком виходу з цього глухого кута стало повернення до влади Шарля де Голля та розробка Конституції 1958 року. Цей документ був свідомо сконструйований як масштабний антикризовий проект, що заснував систему «раціоналізованого парламентаризму» з гіпертрофованими повноваженнями глави держави. Здавши іспит на подолання Алжирської кризи, П’ята республіка продемонструвала, що спроможна перетворювати системні загрози на основу для тривалого та стабільного державного розвитку [1, с. 62-67; 5, с. 340-345].

Надалі еволюція П'ятої республіки відбувалася саме завдяки послідовному розв'язанню гострих внутрішньополітичних викликів. За кожного президентського терміну виникнення кризи спонукало до гнучкої трансформації нормативно-правового поля [3, с. 104-108; 6, с. 415-420]. Зокрема, за правління Шарля де Голля гостра політична боротьба 1962 року та спроби протидії з боку традиційних партій призвели до запровадження прямого всенародного обрання Президента, що кардинально зміцнило демократичну легітимність глави держави. А соціально-студентський вибух Травня 1968 року був розв'язаний не лише достроковими парламентськими виборами, а й заснував вектор на децентралізацію влади та залучення громадян до управління [2, с. 155-160].

Наступні десятиліття підтвердили здатність Конституції 1958 року адаптуватися до нестандартних викликів. За президентства Франсуа Міттерана виникнення кризи «співіснування» (cohabitation) 1986–1988 років, коли лівий Президент змушений був працювати з правим урядом, довело гнучкість системи та її спроможність функціонувати в умовах розділеної влади без дестабілізації держави [5, с. 512-518].

Пізніше, за Жака Ширака, електоральний зсув та прохід ультраправих сил до другого туру президентських виборів 2002 року стимулював консолідацію суспільства, а передуюче скорочення терміну президентської каденції з семи до п'яти років (quinquennat) синхронізувало президентський і парламентський цикли, мінімізувавши загрози подальших співіснувань [3, с. 142-146; 6, с. 450-453]. Навіть фінансова криза 2008 року за Ніколя Саркозі та сплеск терористичних загроз за Франсуа Олланда спонукали до конституційної реформи 2008 року та випрацювання нових механізмів надзвичайного стану, що вкотре підтвердило статус кризи як фактора інституційної модернізації [1, с. 305-310; 4, с. 580-585].

Криза макронізму: перетворення інструменту оновлення на інституційний глухий кут. Сучасна політична ситуація у Франції за Еммануеля Макрона демонструє докорінну зміну характеру кризи. На відміну від попередніх десятиліть, коли інституційні виклики знаходили своє розв'язання всередині конституційного поля, макронізм призвів до вичерпання антикризового потенціалу Конституції 1958 року [7, с. 115-120]. Спроба реалізувати концепцію так званого «Юпітеріанського президентства» в умовах відсутності стійкої більшості у Національній асамблеї перетворила суперпрезидентську модель на джерело постійної системної напруги.

Ключовим проявом цього глухого кута стало регулярне зловживання виконавчою владою авторитарними інструментами, зокрема статтею 49.3 Конституції, яка дозволяє ухвалювати закони в обхід голосування в Парламенті. Систематичне ігнорування парламенту під час прийняття непопулярних реформ та непродумане розпущення Національної асамблеї влітку 2024 року не лише не розв'язали політичну проблему, а й призвели до абсолютної паралізації законодавчої гілки влади [3, с. 190-195; 7, с. 210-215].

Таким чином, утворюється інституційна пастка: влада позбавлена парламентської та суспільної підтримки, проте Конституція надає Президенту достатньо повноважень для утримання курсу, що породжує глибоку кризу довіри та повне відчуження суспільства від процесів прийняття рішень [7, с. 245-250; 8].

Неминучість конституційного транзиту до Шостої республіки. Аналіз поточного стану французького конституціоналізму дає підстави стверджувати, що макронізм став остаточним сигналом завершення історичного циклу П’ятої республіки. Оскільки внутрішні механізми адаптації Конституції 1958 року більше не здатні забезпечити перехід від кризи до нового етапу розвитку, єдиним логічним та системним шляхом відновлення суспільно-політичної легітивності стає зміна самої парадигми державного устрою [8; 9, с. 45-52].

У сучасному науковому та політичному дискурсі концепт Шостої республіки поступово перетворюється з радикального лозунгу на об'єктивну конституційну необхідність. Майбутній транзит передбачає фундаментальну перебудову інституційного балансу: демонтаж або істотне обмеження суперпрезидентських важелів (зокрема статей 49.3 та 16), повернення до повноцінного та збалансованого парламентаризму, запровадження пропорційної виборчої системи для реального відображення всього політичного спектра, а також розширення інструментів партисипативної демократії через громадянські референдуми [3, с. 205-212; 8; 9, с. 110-118].

У підсумку, сучасна криза у Франції є не просто електоральним збоєм чи наслідком персональної політики, а закономірним завершенням еволюційного шляху П'ятої республіки, що робить заснування Шостої республіки неминучим етапом подальшого розвитку французької держави [3, с. 220-224; 8].

Висновки

Незважаючи на те, що Франція пережила значну кількість драматичних політичних трансформацій, її політична система, навіть перебуваючи в кризовому стані, демонструє свою ефективність. Ми вважаємо, що транзит до Шостої республіки, хоч і включає окремі елементи нестабільності, все ж відбувається за правилами та процедурами демократії, що відрізняє Францію від автократій, де політичний режим відтворюється лише в інтересах вузького кола правлячих еліт.

Список використаних джерел

1. Chevallier J.-J., Carcassonne G., Duhamel O. Histoire de la Ve République: 1958–2017. 16e éd. Paris : Dalloz, 2017. 640 p.
2. Jan P. Le droit constitutionnel de la Ve République. Paris : LGDJ, 2020. 350 p.
3. Duhamel O., Foucault M., Fulla M. La Cinquième République démystifiée. Paris : Presses de Sciences Po, 2019. 224 p.
4. Chagnollaud D. Droit constitutionnel contemporain. Tome 2 : La Constitution de la Ve République. 11e éd. Paris : Sirey, 2021. 720 p.
5. Gicquel J., Gicquel J.-E. Droit constitutionnel et institutions politiques. 36e éd. Paris : LGDJ, 2022. 902 p.
6. Duhamel O., Tusseau G. Droit constitutionnel et institutions politiques. 5e éd. Paris : Seuil, 2020. 1056 p.
7. Courtois G. Le pouvoir présidentiel sous la Ve République : de de Gaulle à Macron. Paris : Perrin, 2020. 380 p.
8. de Montis A. Réformer la Ve République ou consacrer une VIème République ?, une arlésienne du droit constitutionnel français. Revue générale du droit public français et comparé. 2019. URL: https://www.revuegeneraledudroit.eu/blog/2019/04/23/reformer-la-veme-republique-ou-consacrer-une-vieme-republique/
9. Rousseau D. Sixième République: Pourquoi et comment. Paris : Seuil, 2015. 160 p.

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

Н. Галуган,
Аспірантка Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків (Україна)

МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ТА СТРУКТУРНА ДУАЛЬНІСТЬ ОПК УКРАЇНИ: ВІД ВОЄННОГО ПОПИТУ ДО ІНВЕСТИЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація

У статті досліджено інституційні умови, за яких міжнародна економічна допомога може сприяти структурній трансформації оборонно-промислового комплексу України, не закріплюючи довгострокової залежності від зовнішнього фінансування. На основі системного та інституційно-структурного аналізу розмежовано міжнародну допомогу, комерційне фінансування, виробничу кооперацію і змішані фінансові інструменти. Запропоновано п'ятиблоковий інвестиційно-технологічний контур підтримки ОПК та показники оцінювання його безпекових, виробничих і структурних результатів. Обґрунтовано, що ефективність допомоги визначається її здатністю формувати локальну додану вартість, технологічні компетентності й диверсифіковані ринки.

Ключові слова: міжнародна економічна допомога, оборонно-промисловий комплекс України, структурна трансформація, оборонні технології, змішане фінансування, повоєнне відновлення, локальна додана вартість.

Abstract

The article examines the institutional conditions under which international economic assistance can support the structural transformation of Ukraine's defence industry without entrenching long-term dependence on external funding. Using a systemic and institutional-structural approach, it distinguishes international assistance from commercial finance, industrial cooperation, and blended-finance instruments. The article proposes a five-block investment and technology support framework and indicators for assessing its security, production, and structural outcomes. It argues that assistance is most effective when it helps generate local value added, technological capabilities, and diversified markets.

Keywords: international economic assistance, Ukrainian defence industry, structural transformation, defence technologies, blended finance, post-war recovery, local value added.

Вступ

Масштаб повоєнного відновлення України вимагає не лише відбудови зруйнованої інфраструктури, а й зміни продуктивної структури економіки. За п'ятою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), десятирічні потреби у відбудові та відновленні становлять близько 587,7 млрд дол. США, а прямі збитки станом на 31 грудня 2025 р. оцінено у 195,1 млрд дол. США [1, с.10-11]. За обмеженості внутрішніх ресурсів міжнародна допомога залишається важливою для макрофінансової стабільності, проте її довгострокова цінність залежить від того, чи створює вона нові виробничі активи, технологічні компетентності й експортні можливості.

Одним із потенційних осередків такої трансформації є оборонно-промисловий комплекс (ОПК). Війна прискорила розвиток приватних виробників, інженерних команд і технологічних стартапів, скоротила цикли випробування та вдосконалення продукції, й посилила попит на безпілотні системи, робототехніку, радіоелектронну боротьбу, програмне забезпечення та захищений зв'язок. За оцінкою KSE Institute, сукупний обсяг трьох сегментів українського оборонно-технологічного ринку – безпілотних літальних апаратів, наземних роботизованих комплексів і засобів радіоелектронної боротьби – у 2025 р. становив щонайменше 6,8 млрд дол. США [3, с.3].

Водночас ОПК має структурно дуальну природу: за належних інституційних умов він може стимулювати інвестиції, зайнятість, технологічне навчання та модернізацію, але за інших - посилювати фіскальне витіснення, імпортозалежність, дефіцит кадрів і залежність підприємств від одного державного покупця. Дослідження оборонних видатків застерігають, що їхній короткостроковий ефект стимулювання попиту не гарантує тривалого зростання, оскільки результат залежить від способу фінансування, імпортної місткості закупівель і реакції інших секторів економіки [4, с. 4]. Натомість оборонні дослідження та розробки можуть підтримувати приватні інновації й технологічні переливи, якщо підприємства мають спроможність засвоювати знання та комерціалізувати їх [5, с.1]. Отже, ключовим питанням є не максимізація розміру ОПК, а перетворення безпекового попиту на продуктивний капітал і стійкі компетентності.

Мета дослідження

Дослідження спрямоване на концептуалізацію інституційних умов, за яких міжнародна економічна допомога може посилювати позитивний структурний ефект розвитку ОПК, не закріплюючи довгострокової залежності від донорського фінансування. Системний та інституційно-

структурний аналіз дають змогу розглядати допомогу не як ізольований потік коштів, а як механізм зміни стимулів та інвестиційних рішень.

Результати дослідження

Для досягнення цілей дослідження пропонується розрізняти класичну міжнародну допомогу, комерційне фінансування, виробничу кооперацію та торгівлю. В цьому контексті, гранти, пільгові кредити й технічна допомога можуть фінансувати суспільні блага, підготовку кадрів, дослідження, стандартизацію та інфраструктуру. Натомість прямі інвестиції, ринкові кредити, експортні контракти й спільні підприємства мають комерційну природу та не повинні автоматично класифікуватися як допомога. Водночас у випадках, коли публічні гарантії, страхування воєнних ризиків, пільгове фінансування або підготовка проєктів знижують бар'єри для інвестування й залучають додатковий приватний капітал, доцільно говорити про застосовування інвестиційно-допоміжних змішаних форм фінансування. При цьому їхня природа визначається додатковістю: публічна підтримка має стимулювати інвестиції, які не відбулися б на суто ринкових умовах, а не заміщувати фінансування, доступне без неї [6, с.4].

Наявна архітектура міжнародної економічної допомоги, дотичної до сфери ОПК, охоплює різні за призначенням інструменти: Ukraine Facility, Ukraine Investment Framework, рамку European Defence Industry Programme (EDIP), підходи НАТО до агрегування попиту та координації оборонного виробництва [7-9] тощо. Їхня сукупність відкриває можливості для підтримки підприємств, однак бюджетні, інвестиційні й безпекові компоненти діють за різними правилами, часовими горизонтами та критеріями результативності. Через таку фрагментацію комплексний промисловий проєкт може одночасно потребувати фінансування обладнання, енергостійкості, сертифікації, страхування та довгострокового контракту, але не мати змоги об'єднати відповідні інструменти в узгоджений пакет. Тому ефект допомоги залежить не тільки від обсягу ресурсів, а й від якості програмної координації та їх відповідності національним пріоритетам промислового розвитку [2; с.36].

Для подолання цього розриву пропонується інвестиційно-технологічний контур підтримки ОПК із п'яти послідовних блоків. Перший – стратегічний відбір проєктів відповідно до безпекових потреб, технологічної додатковості та можливості розвитку українських постачальників. Другий – деризикування через гарантії, страхування воєнних ризиків і цільове пільгове фінансування з прозорим розподілом ризиків між державою, міжнародними партнерами та інвесторами. Третій – виробнича кооперація, що передбачає локалізацію не лише фінального складання, а й інженерних функцій, компонентів, сервісу та участі

українських компаній у міжнародних ланцюгах вартості. Четвертий – технологічне поширення через спільні НДДКР, підготовку кадрів, захист інтелектуальної власності, стандартизацію й сертифікацію. П'ятий – комерціалізація результатів, вихід на експортні та цивільні ринки й поступове скорочення залежності від грантових ресурсів.

Результативність такого контуру доцільно вимірювати не лише обсягом залучених коштів або кількістю виробленої продукції. Необхідно враховувати частку локальної доданої вартості, обсяг приватного капіталу, мобілізованого на одиницю публічної підтримки, частку витрат на НДДКР, продуктивність, кількість сертифікованих продуктів і українських постачальників, доходи від експорту та переливи у цивільний сектор, а також концентрацію покупців і критичну імпортозалежність. Такі показники дають змогу відрізняти безпековий результат – своєчасне забезпечення Сил оборони – від виробничого результату та власне структурного ефекту у вигляді нових компетентностей, продуктивності й диверсифікованих ринків.

Висновки

Таким чином, про ефективність міжнародної економічної допомоги в контексті розвитку ОПК доцільно говорити, якщо вона тимчасово усуває інституційні й фінансові обмеження, але в той же час сприяє локалізації критичних компетентностей і підтримує перехід від воєнного державного замовлення до диверсифікованого попиту.

Якщо ж міжнародні ресурси спрямовуються переважно на імпорт, не формують локальної доданої вартості й не супроводжуються розвитком технологій та людського капіталу, структурний потенціал ОПК у повоєнному періоді може не реалізуватися, а фіскальні та зовнішньоекономічні ризики – посилитися разом із одночасним поглибленням стратегічно-оборонних дисбалансів.

Отже, міжнародна економічна допомога здатна перетворити ОПК України на один із чинників повоєнної структурної трансформації. Водночас, це стане можливим лише за умови узгодження допомоги з промисловою політикою, доповнення її приватним фінансуванням і міжнародною виробничою кооперацією. В цьому контексті, стратегічним критерієм успіху має слугувати не масштаб сектору, а його довгострокова безпекова, технологічна та економічна віддача. Самостійну роль при цьому починає відігравати своєчасна модернізація інституційної системи.

Список використаних джерел

1. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395

2. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en

3. KSE Institute. The Ukrainian Defense Technology Market: Investment Opportunities and Strategic Outlook. Kyiv, 2026. URL: https://institute.kse.ua/wp-content/uploads/2026/03/the-ukrainian_defense_technology_market_eng_march_2026.pdf

4. Ilzetzki E. Guns and Growth: The Economic Consequences of Defense Buildups. Kiel Report. 2025. No. 2. URL: https://www.kielinstitut.de/publications/guns-and-growth-the-economic-consequences-of-defense-buildups-17920/

5. Moretti E., Steinwender C., Van Reenen J. The Intellectual Spoils of War? Defense R&D, Productivity, and International Spillovers. The Review of Economics and Statistics. 2025. Vol. 107, No. 1. P. 14–27. DOI: https://doi.org/10.1162/rest_a_01293

6. OECD. OECD DAC Blended Finance Guidance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/e4a13d2c-en

7. Regulation (EU) 2025/2643 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2025 establishing the European Defence Industry Programme (EDIP Regulation). Official Journal of the European Union. 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/2643/oj

8. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj

9. NATO. Updated Defence Production Action Plan. Endorsed by Allied Defence Ministers on 13 February 2025. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2025/02/13/updated-defence-production-action-plan

Науковий керівник: В. М. Соболєв, доктор економічних наук, професор

М. Глухов,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ АРХІТЕКТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВІД ФІСКАЛЬНОГО БАЛАНСУ ДО ГЕОПОЛІТИЧНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ

Анотація

У роботі проаналізовано трансформацію бюджетної архітектури Європейського Союзу в контексті підготовки Багаторічної фінансової програми (MFF) на 2028–2034 роки обсягом близько 2 трлн євро. Розкрито історичну еволюцію бюджетного механізму ЄС – від прямих внесків держав-членів до системи «власних ресурсів», а також процедурно-правові особливості ухвалення MFF за участю Європейської комісії, Ради ЄС та Європейського парламенту. Досліджено ключові суперечності поточного переговорного процесу: вимогу Парламенту збільшити бюджет на 10%, фіскальний консерватизм Ради, перехід до моделі національних планів партнерства з елементами політичної обумовленості (conditionality), а також дискусію щодо запровадження нових «власних ресурсів» (ETS, CBAM, цифровий податок тощо). Особливу увагу приділено зміщенню парадигми бюджетного планування – від інструменту внутрішнього фіскального вирівнювання до інструменту геополітичного суверенітету, оборонної автономії та підтримки України. Зроблено висновок, що успіх переговорів залежатиме від здатності інститутів ЄС подолати конфлікт між міжурядовим і наднаціональним підходами до фінансування спільного майбутнього Союз.

Ключові слова: Багаторічна фінансова програма, бюджет ЄС, власні ресурси, геополітичний суверенітет, Європейська комісія, Європейський парламент, підтримка України.

Abstract

The paper analyzes the transformation of the European Union's budgetary architecture in the context of preparing the Multiannual Financial Framework (MFF) for 2028–2034, valued at nearly €2 trillion. It traces the historical evolution of the EU budget mechanism – from direct member-state contributions to a system of "own resources" – and examines the procedural and legal specifics of MFF adoption involving the European Commission, the Council of the EU, and the European Parliament. The study addresses key tensions in the current negotiation process: the Parliament's demand for a 10% budget increase, the Council's fiscal conservatism, the shift toward

National and Regional Partnership Plans tied to political conditionality, and the debate over introducing new "own resources" (ETS revenues, CBAM, a digital levy, and others). Particular attention is given to the paradigm shift in budget planning – from an instrument of internal fiscal equalization to a tool of geopolitical sovereignty, defense autonomy, and support for Ukraine. The paper concludes that the success of the negotiations will depend on the ability of EU institutions to reconcile the conflict between intergovernmental and supranational approaches to financing the Union's shared future.

Keywords: Multiannual Financial Framework, EU budget, own resources, geopolitical sovereignty, European Commission, European Parliament, support for Ukraine.

Вступ до проблематики бюджетного планування ЄС. Фінансова архітектура Європейського Союзу являє собою унікальний механізм наднаціонального перерозподілу ресурсів, що не має аналогів у світовій політичній та економічній практиці. Історія формування європейського бюджету бере свій початок у 1957 році зі створенням Європейського економічного співтовариства, коли бюджет залежав виключно від прямих фінансових внесків держав-членів. У міру поглиблення інтеграції та формування Митного союзу, у 1970-х роках почали впроваджуватися так звані «власні ресурси» – митні збори на імпорт та відрахування від податку на додану вартість (ПДВ).

Однак зростання видатків ЄС у зв'язку з розширенням Союзу (вступ Греції, Іспанії, Португалії) та інституційні зміни призвели до серії гострих бюджетних криз у 1980-х роках, коли Європейський парламент неодноразово відхиляв річні бюджети. Відповіддю на ці виклики стала пропозиція голови Європейської комісії Жака Делора у 1988 році щодо створення між інституційної угоди – Багаторічної фінансової перспективи (нині MFF), яка встановила довгострокові фінансові рамки на 5–7 років, забезпечивши передбачуваність союзних видатків і зафіксувавши граничні обсяги фінансування за стратегічними напрямами.

На сучасному етапі, в умовах безпрецедентного наростання системних геополітичних, кліматичних і технологічних викликів, розробка параметрів наступного бюджетного циклу (2028–2034 рр.) набуває характеру фундаментального вибору майбутньої моделі європейської інтеграції. Аналіз поточного політичного дискурсу навколо ухвалення нового бюджету ЄС обсягом близько 2 трлн євро дозволяє виявити низку критичних трансформацій у політико-економічній архітектурі Європи.

Процедурно-правова специфіка та інституційна фрагментація. Ухвалення MFF регламентується спеціальною законодавчою процедурою відповідно до ст. 312 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) [2]. Процес передбачає суворий баланс повноважень в інституційному «трикутнику» ЄС. Європейська комісія виступає ініціатором, готуючи початкову комплексну пропозицію. Рада ЄС веде постатейне узгодження проєкту, вимагаючи обов'язкової одностайності всіх держав-членів, а Європейська рада здійснює ключові політичні компроміси. Європейський парламент наділений правом вето: фінальне рішення не може набути чинності без згоди абсолютної більшості депутатів [3].

Поточний переговорний процес демонструє глибокі політичні суперечності між цими гілками влади. 15 липня 2025 року Європейська комісія представила базовий проєкт MFF на період 2028–2034 років обсягом майже 2 трлн євро, що еквівалентно 1,26% валового національного доходу (ВНД) Європейського Союзу [1]. У відповідь на це Європейський парламент сформував жорстку переговорну позицію, вимагаючи збільшити запропонований бюджет на 10% [3]. Парламентарі аргументують це необхідністю фінансування інвестицій у реальну економіку, компенсації антикризового фонду відновлення (NextGenerationEU), що завершується, та реалізації масштабних ініціатив у галузі технологічної конкурентоспроможності.

Усупереч амбіціям Парламенту, Рада ЄС, що представляє національні уряди, традиційно орієнтована на фіскальний консерватизм. Поточні переговори в Раді ведуться через так звані «переговорні бокси» (Negotiation Boxes) — зведені проєкти тексту, у яких фіксуються найбільш чутливі елементи бюджету для подальшого рішення главами держав [4]. Розробка цього документа еволюціонує: якщо Данське головування наприкінці минулого року обмежилося фазою «технічного прояснення» і первинною розробкою структури, то Кіпрське головування у першій половині поточного року запропонувало радикальне скорочення бюджету на 2% від плану Комісії. Наразі Ірландське головування намагається нівелювати цей колосальний фінансовий розрив і збалансувати полярні позиції країн [4].

Нова архітектура видатків: консолідація та обумовленість. Ключовою характеристикою нової MFF є спроба Європейської комісії кардинально реформувати логіку розподілу коштів. Замість десятків розрізнених програм пропонується впровадити єдині Національні та регіональні плани партнерства, на які буде виділено 44% усього бюджету [1]. Ці плани покликані об'єднати основні фонди ЄС – Спільну

сільськогосподарську політику (CAP) та Фонди згуртованості – в єдину стратегію для кожної держави-члена.

Цей крок означає перехід до моделі жорсткої політичної та економічної обумовленості (conditionality). Фінансування в рамках національних планів надаватиметься лише за умови реалізації узгоджених структурних реформ, дотримання прозорості, підзвітності та стандартів верховенства права. Досвід реалізації попередніх фондів відновлення засвідчив, що саме прив'язка інвестицій до реформ максимізує ефективність кожного витраченого євро.

Інша частина бюджету також відображає нові стратегічні пріоритети: 21% спрямовується до Європейського фонду конкурентоспроможності для технологічного ривка, 10% – на програми «Глобальна Європа» для посилення зовнішньополітичного впливу, 8% – на погашення боргових зобов'язань фонду NextGenerationEU, і 2% – на гуманітарні та освітні ініціативи, такі як Erasmus+ [1]. Подібна структура свідчить про відхід від традиційного акценту виключно на аграрні субсидії на користь довгострокових інвестицій у макроекономічну стійкість.

Дискурс економічного суверенітету: проблема «власних ресурсів». Однією з найгостріших тем поточного політичного дискурсу є структура доходів європейського бюджету. Незважаючи на інтеграційні процеси, 55% доходів ЄС і досі формуються за рахунок прямих національних внесків держав на основі їхнього ВНД, а сукупні національні внески досягають 84% дохідної частини [1]. Це породжує концепцію «справедливого повернення» (juste retour), за якої країни-донори («ощадливі» держави) розглядають бюджет ЄС крізь призму національної бухгалтерії, вимагаючи повернення коштів і знижок (rebates), практика яких розпочалася ще за часів прем'єр-міністра Великої Британії М. Тетчер.

Для подолання цієї залежності Європейська комісія та Парламент наполягають на впровадженні кошика нових «власних ресурсів». Запропоновано п'ять нових джерел: доходи від Системи торгівлі квотами на викиди (ETS), Механізм транскордонного вуглецевого регулювання (CBAM), збори за непереоблені пластикові відходи, акцизний збір на тютюн та внески транснаціональних корпорацій, що працюють на єдиному ринку.

Запровадження цих ресурсів несе не лише фіскальну, але й протекціоністську функцію. Як підкреслюють представники Європейського парламенту, CBAM захищає європейську промисловість від конкурентів із країн з низькими екологічними стандартами; цифровий податок змушує глобальні IT-корпорації брати участь у

створенні суспільних благ; а підвищення акцизів на дрібні посилки з-за кордону захищає внутрішній ринок від демпінгу та контрабанди [3]. Без сильних, незалежних від національних столиць власних ресурсів, Європейський Союз ризикує втратити здатність проводити суверенну політику.

Зміна парадигми: від бухгалтерії до геополітики та безпеки. Фундаментальний зсув у сучасному політичному дискурсі ЄС полягає у зміні самого сприйняття бюджету. Якщо раніше MFF розглядався переважно як інструмент внутрішнього вирівнювання (між багатими та бідними регіонами), то сьогодні він трансформувався в інструмент геополітичного виживання.

На тлі глобальної нестабільності Європа усвідомила необхідність інвестицій у власну оборонну автономію, цифровий суверенітет та кліматичну безпеку. У цьому контексті питання України посідає центральне місце в дискусіях Ради та Парламенту. Інститути ЄС визнають необхідність інтеграції довгострокової фінансової підтримки України в структуру MFF, розглядаючи це не просто як акт солідарності, а як пряму інвестицію в безпеку східних кордонів Союзу.

Економічна конкуренція з боку США та Китаю змушує ЄС переглядати підходи до фінансування інновацій. Реалізація рекомендацій нещодавніх економічних доповідей вимагає колосальних вливань в інфраструктуру, енергетичні мережі та транспорт. Як зазначають парламентарі, неможливо побудувати суверенну, зелену та цифрову Європу на скороченому бюджеті [3].

Часові межі та ризики фрагментації. Ключовою процесуальною аномалією поточного циклу є прагнення інститутів ЄС завершити політичні переговори майже на рік раніше історичного графіка. Інститути націлені на досягнення політичного компромісу на рівні Європейської ради до кінця 2026 року [4].

Такий поспіх зумовлений двома факторами. По-перше, політичним тиском електорального циклу: у 2027 році в кількох ключових державах ЄС відбудуться національні вибори, що може паралізувати консенсус через популістську риторику та небажання урядів брати на себе фінансові зобов'язання перед виборцями. По-друге, необхідністю адаптації: радикальна зміна структури бюджету (впровадження національних планів партнерства) вимагає значного часу для підготовки національних адміністрацій, щоб бюджет зміг повноцінно функціонувати з 1 січня 2028 року.

Якщо консенсусу не буде досягнуто, Європа зіткнеться з ризиком екзистенційної кризи. Нестача фінансування призведе до того, що традиційні політики (сільське господарство, згуртованість), які

захищаються національними лобістами, «з'їдять» ресурси, необхідні для довгострокових програм у сфері конкурентоспроможності та глобального впливу.

Висновки

Отже, сучасна Багаторічна фінансова програма ЄС є складним, багатовимірним і динамічним явищем, що відображає пошук балансу між національними інтересами та екзистенційною потребою в посиленні загальноєвропейського суверенітету. Поточні переговори демонструють класичний конфлікт між міжурядовим підходом (скорочення національних внесків) та наднаціональним баченням (збільшення бюджету, нові податки, обумовленість).

Успішне ухвалення MFF 2028–2034 залежатиме від здатності Ірландського головування та інститутів ЄС подолати фіскальний егоїзм окремих держав. Впровадження нових власних ресурсів та прив'язка фінансування до структурних реформ здатні не лише забезпечити фінансову стійкість Союзу, але й значно зміцнити його позиції на світовій арені. Це зумовлює необхідність подальшого глибокого академічного моніторингу міжінституційних компромісів, які ляжуть в основу підсумкового документа до кінця 2026 року.

Список використаних джерел

1. Proposal for the Multiannual Financial Framework 2028-2034. *European Commission*, 2025. 48 p.

2. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*, 2012. C 326. P. 47–390.

3. Draft European Parliament Legislative Resolution on the Council regulation laying down the multiannual financial framework for the years 2028 to 2034. *European Parliament*, 2026. 112 p.

4. Draft Negotiating Box on the Multiannual Financial Framework 2028–2034. *Council of the European Union*, General Secretariat of the Council. Brussels, 2026. 24 p.

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

А. Задоя,
доктор економічних наук, професор,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

«РЕФОРМУЙСЯ АБО ПОМРИ»: ЧИ ІСНУЄ ТАКА ДИЛЕМА ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ?[3]

Анотація

Європейський Союз вступив у новий етап свого розвитку, який характеризується одночасною дією економічних, технологічних, геополітичних та інституційних викликів. Уповільнення зростання продуктивності, посилення конкуренції з боку США та Китаю, зростання вартості енергії, демографічні зміни, фрагментація єдиного ринку, необхідність масштабних інвестицій у цифрову та зелену трансформацію, а також потреба у зміцненні обороноздатності актуалізують питання спроможності європейської інтеграційної моделі до адаптації. У статті досліджується, наскільки обґрунтованою є дилема «реформуйся або помри» стосовно Європейського Союзу. Аргументовано, що йдеться не про безпосередню загрозу розпаду ЄС, а про ризик поступової втрати його конкурентоспроможності, стратегічної автономії та глобального впливу за умови збереження статус-кво. Обґрунтовано необхідність комплексного реформування єдиного ринку, механізмів фінансування, регуляторної системи, інституційного механізму ухвалення рішень та політики розширення.

---

[3] Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Визначено, що головною передумовою успішної трансформації ЄС є здатність поєднати поглиблення інтеграції з диференційованим підходом до її реалізації.

Ключові слова: Європейський Союз, європейська інтеграція, реформи ЄС, конкурентоспроможність, стратегічна автономія, єдиний ринок, інституційна реформа, розширення ЄС, економічна безпека

Abstract

The European Union has entered a new stage of its development, characterized by the simultaneous impact of economic, technological, geopolitical and institutional challenges. The slowdown in productivity growth, increased competition from the USA and China, rising energy costs, demographic changes, fragmentation of the single market, the need for large-scale investments in digital and green transformation, as well as the need to strengthen defense capabilities, actualize the issue of the ability of the European integration model to adapt. The article examines the validity of the "reform or die" dilemma regarding the European Union. It is argued that this is not about the immediate threat of the collapse of the EU, but about the risk of a gradual loss of its competitiveness, strategic autonomy and global influence if the status quo is maintained. The need for a comprehensive reform of the single market, financing mechanisms, regulatory system, institutional decision-making mechanism and enlargement policy is substantiated. It has been determined that the main prerequisite for the successful transformation of the EU is the ability to combine deepening integration with a differentiated approach to its implementation.

Keywords: European Union, European integration, EU reforms, competitiveness, strategic autonomy, single market, institutional reform, EU enlargement, economic security

Вступ

Європейська інтеграція протягом останніх семи десятиліть розвивалася значною мірою як процес послідовної адаптації європейських інституцій до нових економічних і політичних реалій. Від Європейського співтовариства вугілля і сталі до сучасного Європейського Союзу цей процес передбачав неодноразові зміни правил, інституцій та сфер компетенції. Однак сучасний етап відрізняється якісно новим характером викликів.

ЄС одночасно має реагувати на війну Росії проти України, стратегічне суперництво США та Китаю, технологічну революцію, енергетичну трансформацію, демографічне старіння, міграційний тиск

та перспективу подальшого розширення. Стратегічний порядок денний ЄС на 2024–2029 рр. визначає серед ключових стратегічних завдань зміцнення безпеки та конкурентоспроможності Союзу, поглиблення єдиного ринку, стимулювання інвестицій та інновацій, розвиток енергетичного союзу, а також зменшення стратегічних залежностей [1].

У цьому контексті дедалі частіше виникає питання: чи здатний Європейський Союз реформувати власну модель функціонування достатньо швидко, щоб відповідати новим умовам? Інакше кажучи, чи справді для ЄС актуальною є дилема «*reform or die*» – «реформуйся або помри»?

Метою статті є обґрунтування відповіді на це питання через аналіз економічних, інституційних та геополітичних передумов реформування ЄС.

Виклад основного матеріалу

1. Чому дилема «реформуйся або помри» стала актуальною?

Поняття «смерті» Європейського Союзу не слід розуміти буквально як неминучий розпад інтеграційного об'єднання. Значно реалістичнішим є сценарій відносної ерозії – поступового зниження здатності ЄС забезпечувати високі темпи економічного розвитку, технологічну конкурентоспроможність, соціальну модель та геополітичний вплив.

Саме на таку проблему вказує звіт Маріо Драгі «*The Future of European Competitiveness*», підготовлений на замовлення Європейської комісії. Серед фундаментальних проблем Європи в ньому виділено уповільнення продуктивності, демографічні виклики, високі енергетичні витрати та посилення глобальної конкуренції. Одночасно зелений і цифровий переходи потребують безпрецедентного рівня інвестицій та інновацій [2].

Європа має досить багатий історичний досвід існування тривалих міждержавних союзів. І це не просто цікаві історичні факти. Насправді – це джерело історичних аналогій для визначення сучасних напрямків реформування ЄС. На нашу думку, доцільно особливо виділити три таких історичних союзи (табл. 1).

Проведений нами аналіз історичного досвіду створення, існування та розпаду європейських союзів дозволяє зробити щонайменше п’ять важливих висновків:

1. *Союзи розпадаються не обов'язково через зникнення спільної загрози*. Наприклад, Кальмарська унія (Данія, Норвегія, Швеція) мала

потужні зовнішні стимули до єдності, але внутрішні суперечності виявилися сильнішими.

2. *Ключове значення має співвідношення «витрати – вигоди»*. Якщо одна група членів вважає, що платить більше, ніж отримує, стабільність союзу зменшується.

3. *Асиметрія сили є небезпечною*. Якщо одна держава фактично перетворюється на гегемона, інші можуть почати сприймати союз не як взаємовигідне об'єднання, а як механізм домінування.

Таблиця 1

Союзи європейських держав*

Союз	Тривалість	Основна причина створення	Основна проблема	Результат
Англо-португальський	650+ років	Спільна безпека + торгівля	Періоди зміни геополітичних умов	**Збереження**
Кальмарська унія	≈126 років	Спільна безпека та економічні інтереси	Асиметрія влади + нерівномірність витрат/вигод	**Розпад**
Священна Римська імперія	≈800–1000 років	Політична/імперська інтеграція	Втрата здатності адаптуватися до нової системи держав	**Розпад**

**Джерело: складено автором за [3; 4]*

4. *Союзи повинні адаптуватися*. У цьому плані Англо-португальський приклад особливо показовий: договір XIV ст. пережив радикальну зміну держав, економіки, технологій та міжнародної системи саме завдяки здатності трансформувати зміст партнерства.

5. *Інституції важливіші за сам факт наявності договору*.

Історія довготривалих союзів свідчить, що головною загрозою для інтеграційного об'єднання є не сама зміна зовнішнього середовища, а нездатність його інституцій адаптуватися до цієї зміни. Союзи розпадаються тоді, коли спільні правила перестають забезпечувати прийнятний баланс між витратами та вигодами їх учасників, а механізми колективного прийняття рішень виявляються неспроможними подолати внутрішні конфлікти. У цьому сенсі історичний досвід Кальмарської унії та Священної Римської імперії може бути використаний як історична паралель для аналізу сучасних викликів Європейського Союзу.

Проблема полягає в тому, що європейська модель протягом тривалого часу значною мірою спиралася на припущення про відносно стабільне зовнішнє середовище. Глобалізація забезпечувала доступ до

дешевих ресурсів і ринків, США залишалися головним гарантом європейської безпеки, а Китай інтегрувався у світову економіку як передусім торговельний та виробничий партнер.

Сьогодні ці припущення більше не працюють. По-перше, глобальна конкуренція дедалі більше перетворюється на конкуренцію технологічних та геоекономічних систем. По-друге, економічна ефективність більше не може розглядатися окремо від безпеки. Енергетичні ресурси, критична сировина, напівпровідники, цифрові технології, штучний інтелект та оборонні виробництва стають складовими економічної безпеки. По-третє, масштаби необхідних інвестицій перевищують можливості багатьох окремих держав-членів, що посилює потребу в європейських механізмах мобілізації капіталу.

Отже, проблема ЄС полягає не просто в недостатньо швидкому економічному зростанні. Йдеться про невідповідність інституційної архітектури масштабам нових викликів.

2. Єдиний ринок: головний актив, який потребує реформування

Однією з парадоксальних характеристик сучасного ЄС є те, що його головна перевага – єдиний ринок – водночас залишається недостатньо інтегрованим.

Доповідь Енріко Летти «*Much More Than a Market*» наголошує, що єдиний ринок був створений в іншому глобальному середовищі – у світі, який був меншим, менш складним і менш інтегрованим. Сьогодні його функціонування необхідно адаптувати до нової геоекономічної реальності [5].

Особливо проблемними залишаються фінансовий, енергетичний та цифровий сегменти. Формально підприємство працює в межах одного ринку, але фактичні умови ведення бізнесу суттєво відрізняються між державами-членами через регуляторні, податкові, адміністративні та інфраструктурні бар'єри [6].

У цьому контексті реформування єдиного ринку повинно передбачати перехід від логіки формальної інтеграції до функціональної інтеграції. Йдеться щонайменше про чотири напрями: усунення транскордонних регуляторних бар'єрів; поглиблення європейського ринку капіталу; формування повноцінного енергетичного союзу; інтеграцію цифрових ринків та інфраструктури.

Особливого значення набуває мобілізація європейських заощаджень. За даними Європейської комісії, домогосподарства ЄС накопичили близько 10 трлн євро заощаджень, тоді як одним із ключових завдань стає їх ефективніше перетворення на інвестиції. Єдиний ринок при цьому формує близько 17 % світового ВВП [7].

Отже, проблема ЄС полягає не стільки у відсутності ресурсів, скільки у нездатності повною мірою перетворити наявні ресурси на продуктивні інвестиції.

3. Від регуляторної держави до держави розвитку

Інший аспект дилеми пов'язаний із трансформацією ролі ЄС. Протягом тривалого часу європейська інтеграція асоціювалася насамперед із формуванням правил конкуренції, усуненням торговельних бар'єрів та забезпеченням недискримінаційного доступу до ринку. Ця модель була надзвичайно успішною в умовах глобалізації.

Однак сучасна конкуренція між великими економічними центрами дедалі більше набуває характеру державно підтримуваної конкуренції. США використовують масштабні субсидії та промислову політику, Китай – стратегічне державне планування, фінансову підтримку та контроль критичних ланцюгів створення вартості. Європейський Союз вимушений реагувати, не відмовляючись водночас від принципів відкритої конкуренції [8].

Саме тому доповідь Драгі стала своєрідним інтелектуальним переломним моментом. Вона ставить питання не лише про дерегуляцію, а про необхідність європейської промислової, технологічної та інвестиційної політики [2]. Європейська комісія у січні 2025 р. трансформувала ці ідеї в «*Competitiveness Compass*». У ньому визначено три базові імперативи: досягнення інноваційного розриву, поєднання декарбонізації з конкурентоспроможністю та скорочення стратегічних залежностей. Серед горизонтальних передумов названо зменшення бюрократичного навантаження, усунення бар'єрів єдиного ринку, ефективніше фінансування, розвиток навичок і кращу координацію політики [7].

Отже, ЄС фактично вже визнав необхідність реформ. Питання полягає в іншому: чи буде швидкість реформ достатньою?

4. Інституційна дилема: більше членів – більше складності?

Особливо гостро проблема реформ проявляється у зв'язку з розширенням ЄС. Європейська рада прямо визначила, що процес розширення має відбуватися паралельно з внутрішніми реформами Союзу. Рада ЄС зазначає, що для підготовки до майбутнього розширення необхідно реформувати цінності, політики, бюджет та систему управління ЄС [9].

Це створює фундаментальну дилему. З одного боку, розширення ЄС є геополітично необхідним. Особливо це стосується України, Молдови та Західних Балкан. Розширення здатне збільшити економічний потенціал Союзу, його демографічні ресурси, ринки та геополітичну вагу [10]. З іншого боку, збільшення кількості членів без

зміни механізмів ухвалення рішень може посилити інституційну фрагментацію. Важливо, що проблема не зводиться лише до кількості держав-членів. Вона стосується співвідношення між кількістю учасників інтеграції та швидкістю прийняття колективних рішень.

У Раді ЄС кваліфікована більшість уже є основним способом ухвалення законодавства – близько 80 % законодавчих актів приймаються саме таким способом. Водночас у низці чутливих сфер зберігається одностайність, зокрема у питаннях спільної зовнішньої та безпекової політики, членства в ЄС, фінансів та окремих аспектів соціальної політики. Для Союзу, який потенційно може налічувати понад 30 держав, це стає принциповим питанням.

Отже, інституційна реформа має забезпечити не ліквідацію національного суверенітету, а здатність Союзу діяти колективно там, де окрема держава вже не може ефективно діяти самостійно.

5. Чи справді ЄС стоїть перед вибором «реформа або смерть»?

На нашу думку, така постановка питання є одночасно перебільшеною і методологічно корисною. Вона перебільшена тому, що ЄС не перебуває на межі неминучого розпаду. Союз продемонстрував значну інституційну стійкість під час фінансової кризи, пандемії COVID-19, енергетичної кризи та повномасштабної війни Росії проти України.

Проте ця формула є методологічно корисною, оскільки підкреслює асиметричність наслідків бездіяльності та реформ. Якщо ЄС не реформуватиметься, він, найімовірніше, не «помре» в юридичному чи політичному сенсі. Натомість може відбутися: поступове зниження рівня продуктивності; відставання у стратегічних технологіях; відтік капіталу до більш динамічних фінансових ринків; збереження високої вартості енергії; поглиблення фрагментації єдиного ринку; посилення технологічних і ресурсних залежностей; зменшення геополітичної автономії; зростання соціально-політичної напруженості.

Таким чином, альтернативою реформам є не одномоментна «смерть» ЄС, а його поступове перетворення з одного з центрів формування глобального порядку на переважно регуляторний та споживчий простір. Цей сценарій є значно реалістичнішим і водночас небезпечнішим.

6. Що саме реформувати

Відповідь на дилему не може обмежуватися закликами до «більшої інтеграції». ЄС потребує структурованої програми реформ за декількома взаємопов'язаними напрямами.

Перший напрям – завершення формування єдиного ринку. Необхідно усунути залишкові бар'єри у сфері послуг, фінансів, енергетики, цифрової економіки та транскордонної діяльності.

Другий – створення повноцінного європейського ринку капіталу. Європейські заощадження повинні значно активніше фінансувати європейські інновації та підприємства.

Третій – технологічна модернізація. ЄС має скоротити розрив у таких сферах, як штучний інтелект, напівпровідники, квантові технології, біотехнології та робототехніка.

Четвертий – енергетична реформа. Декарбонізація повинна бути не лише екологічною політикою, а й інструментом зниження структурних витрат європейської промисловості.

П'ятий – спрощення регулювання. Європейська конкурентоспроможність неможлива за умов, коли складність регуляторного середовища сама стає конкурентним бар'єром. Саме скорочення бюрократії визначене одним із горизонтальних напрямів Competitiveness Compass [7].

Шостий – інституційна реформа. Зі збільшенням кількості членів ЄС необхідно підвищувати здатність Союзу ухвалювати рішення, не руйнуючи баланс між інтересами держав-членів.

Сьомий – реформа фінансування спільних європейських пріоритетів. Без достатнього спільного фінансового ресурсу неможливо одночасно фінансувати оборону, інфраструктуру, цифрову трансформацію, енергетику, інновації та політику згуртування.

Важливо, що ці напрями не є незалежними. Наприклад, реформа ринку капіталу без технологічної політики не забезпечить достатнього ефекту; технологічна політика без енергетичної конкурентоспроможності буде дорогою; а розширення без інституційної реформи може ускладнити прийняття рішень.

7. Дилема реформування як дилема темпу

Найважливішим результатом аналізу є висновок про те, що головною проблемою ЄС є не відсутність розуміння необхідності реформ. Європейські інституції вже сформулювали значну частину порядку денного. Стратегічна програма 2024–2029 рр. визначає конкурентоспроможність, стратегічні ланцюги постачання, інвестиції, технології та енергетичний союз серед ключових пріоритетів. Доповідь Драгі систематизувала економічні причини відставання Європи, а Competitiveness Compass перетворив значну частину цих рекомендацій на політичну дорожню карту.

Тому справжня дилема полягає не у виборі «реформуватися чи не реформуватися», а у виборі між швидкими системними змінами та

повільною адаптацією. У глобальному середовищі, де технологічні цикли вимірюються роками, а геоекономічні стратегії США та Китаю реалізуються масштабними програмами державної підтримки, європейська здатність до швидкого колективного рішення сама стає фактором конкурентоспроможності.

Показовими є оцінки Міжнародного валютного фонду. За його розрахунками, комплекс реформ, спрямованих на скорочення внутрішніх бар'єрів та поглиблення єдиного ринку до рівня інтеграції, порівнянного зі США, потенційно може підвищити продуктивність приблизно на 20 %, а ВВП на душу населення – приблизно на 35 % у довгостроковій перспективі [11]. Це означає, що реформування є не лише витратним політичним процесом. Воно може створити значний економічний дивіденд від самої інтеграції.

Висновки

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що формула «реформуйся або помри» може бути застосована до Європейського Союзу лише в метафоричному значенні. Безпосередня загроза фізичного чи юридичного зникнення ЄС не є базовим сценарієм. Однак без масштабної адаптації Союз ризикує втратити іншу, не менш важливу форму «життєздатності» – здатність забезпечувати економічну динаміку, технологічне лідерство, соціальну модель та геополітичну суб'єктність.

Сучасний ЄС уже перебуває у фазі реформування. Про це свідчать стратегічний порядок денний 2024–2029 рр., доповідь Драгі, доповідь Летти, Competitiveness Compass та започаткований процес внутрішніх реформ у зв'язку з майбутнім розширенням. Тому ключове питання полягає не в тому, чи потрібні ЄС реформи, а в тому, чи здатний він реалізувати їх із швидкістю, масштабом і послідовністю, яких вимагає нове глобальне середовище.

Європейська інтеграція історично розвивалася через кризи. Проте сучасна ситуація відрізняється тим, що криза більше не є короткостроковим відхиленням від нормального стану. Геополітична конкуренція, технологічні зміни, демографічний тиск і боротьба за ресурси стають новою нормальністю. Отже, для Європейського Союзу дилема «реформуйся або помри» може бути переформульована точніше: «реформуйся швидше, ніж змінюється світ, або погодься на поступову втрату своїх позицій у ньому». Саме в цьому, на нашу думку, полягає справжня стратегічна дилема Європейського Союзу XXI століття.

Список використаних джерел

1. European Council. Strategic Agenda 2024–2029. Brussels, 27 June 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/

2. Draghi M. The Future of European Competitiveness: A Competitiveness Strategy for Europe. European Commission, 9 September 2024. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf

3. Prestage E. The Anglo-Portuguese Alliance. Transactions of the Royal Historical Society. 1934. 17: 69-100. https://doi.org/10.2307/3678521

4. Nassim A. Rise and Fall of the Kalmar Union. 2014. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/RISE-AND-FALL-OF-THE-KALMAR-UNION-Nassim/1bf301912ab450a47f4904ec7710da0e2b86ad04

5. Letta E. Much More Than a Market: Speed, Security, Solidarity. Report presented to the European Council, 18 April 2024. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2024-04/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf

6. Задоя А. О. Європейська податкова система: проблеми гармонізації та шляхи їх вирішення. *European Vector of Economic Development*. 2024. №2. С.30–44. https://doi.org/10.3C342/3041-2153-2024-2-37-3

7. European Commission. A Competitiveness Compass for the EU. Brussels, 29 January 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en

8. Задоя А. Моніторинг іноземних інвестицій у концепції відкритої стратегічної автономії ЄС. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XL Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, Дніпро, 20-21 квітня 2026 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. Т.1. С. 477–482. URL: https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6606

9. European Council. European Council conclusions, 27 June 2024. Brussels. URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9693-2024-INIT/en/pdf

10. Zadoia A. Economic consequences of Ukraine's access to the European Union. *European Vector of Economic Development*, 2023. № 2 (35). C.19–29. https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-2-35-2

11. International Monetary Fund. Reforming under pressure: Europe's agenda for robust growth and higher productivity. Speech, 10 March 2026. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2026/03/11/sp031026-ak-ie-university-madrid

О. Задоя,
кандидат економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

УКРАЇНА В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ[4]

Анотація

Досліджено перспективне місце України в новій архітектурі конкурентоспроможності Європейського Союзу. Обґрунтовано трансформацію її ролі від торговельного партнера до складової європейського економічного простору. Визначено виробничо-ланцюговий, енергетично-ресурсний, інноваційно-технологічний та просторово-інвестиційний напрями інтеграції. Аргументовано, що економічне відновлення та поглиблення євроінтеграції України здатні сприяти зміцненню стійкості, стратегічної автономії та глобальної конкурентоспроможності ЄС.

Ключові слова: конкурентоспроможність ЄС, Україна, європейська інтеграція, стратегічна автономія, єдиний ринок ЄС, ланцюги створення вартості, економічне відновлення, інноваційна інтеграція.

---

[4] Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Abstract

The study examines Ukraine's prospective place in the new architecture of European Union competitiveness. It substantiates the transformation of Ukraine's role from a trading partner into an integral component of the European economic space. Production and value-chain, energy and resource, innovation and technology, and spatial and investment dimensions of integration are identified. It is argued that Ukraine's economic recovery and deeper European integration can strengthen the EU's resilience, strategic autonomy, and global competitiveness.

Keywords: EU competitiveness, Ukraine, European integration, strategic autonomy, EU Single Market, value chains, economic recovery, innovation integration.

Вступ

Посилення геоекономічної фрагментації, технологічного суперництва, нестабільності глобальних ланцюгів створення вартості та безпекових ризиків зумовлює перегляд традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності Європейського Союзу. Якщо протягом попередніх десятиліть конкурентні переваги ЄС значною мірою ґрунтувалися на поглибленні єдиного ринку, відкритості міжнародної торгівлі, використанні глобального поділу праці та порівняно доступних зовнішніх ресурсах, то сучасна модель дедалі більше поєднує економічну ефективність зі стійкістю, технологічним лідерством, декарбонізацією та зменшенням критичних зовнішніх залежностей. Такий підхід закріплено у представленому Європейською Комісією у січні 2025 р. «Компасі конкурентоспроможності», який визначає три ключові напрями зміцнення позицій ЄС: подолання інноваційного розриву, поєднання декарбонізації з конкурентоспроможністю та скорочення надмірних залежностей [1]. Для України інтеграція в цю нову архітектуру вимагає подолання її унікального транзитивного стану «мобілізаційного аутсайдера» та розробки адаптивних моделей розвитку для переходу від логіки воєнного виживання до стратегії повоєнної євроінтеграційної конвергенції [2].

За таких умов інтеграція України набуває глибшого змісту: вона розглядається не просто як адаптація до acquis ЄС, а як включення до європейських виробничих, енергетичних та логістичних ланцюгів для формування стратегічної стійкості економіки ЄС.

Метою дослідження є визначення перспективного місця України в новій архітектурі конкурентоспроможності Європейського Союзу та

обґрунтування основних напрямів, за якими поглиблення економічної інтеграції України та ЄС здатне трансформуватися із процесу односторонньої адаптації України до європейського економічного простору на фактор посилення конкурентних позицій самого Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу

Сучасна архітектура конкурентоспроможності ЄС поєднує ефективність із безпекою. Зниження витрат поступається місцем мінімізації критичної залежності від зовнішніх постачальників ресурсів і технологій. Відтак, конкурентоспроможність стає комплексною категорією, що охоплює продуктивність, інноваційність, стійкість до шоків та функціонування стратегічних ланцюгів вартості.

У цьому контексті економічне зближення України з ЄС переросло класичну торгівлю. Оновлена у жовтні 2025 р. ПВЗВТ поглиблює нормативну й економічну конвергенцію. Наразі ЄС є головним партнером України із часткою понад 50% у торгівлі товарами (товарообіг у 2024 р. – 67,2 млрд євро) [3].

Проте структура торгівлі свідчить про суттєву асиметрію: експорт ЄС до України у 2024 році становив 42,8 млрд євро, тоді як імпорт – 24,5 млрд євро. Україна переважно постачає на ринок ЄС сировинну продукцію – зернові та олії, натомість імпортує технологічно складне обладнання й паливо [4]. Це підтверджує, що вітчизняна економіка представлена на європейському ринку здебільшого продукцією нижчих рівнів переробки, тоді як залежність від імпорту технологічно складніших товарів зберігає хронічний структурний характер [5].

Відповідно, одним із ключових завдань має стати перехід від моделі двосторонньої торгівлі між Україною та ЄС до моделі спільного створення доданої вартості в єдиному європейському економічному просторі. Йдеться про поступове включення українських підприємств до внутрішньоєвропейських виробничих мереж не тільки як постачальників сировини або проміжної продукції, а як учасників технологічних, промислових та інноваційних ланцюгів. Потенційними напрямами такого включення є машинобудування, агропродовольчі технології, цифрові послуги, енергетичне обладнання, переробка сировини, транспортне машинобудування та низка секторів подвійного технологічного призначення. У перспективі це може сприяти одночасно модернізації української економіки та географічній диверсифікації виробничої бази ЄС.

Другий напрям пов’язаний з інвестиційною інтеграцією та відбудовою. Створений ЄС механізм Ukraine Facility передбачає до 50

млрд євро підтримки України у 2024–2027 рр. Особливе значення має Ukraine Investment Framework, у межах якого передбачено 9,6 млрд євро гарантій і грантів із потенціалом мобілізації до 40 млрд євро державних та приватних інвестицій. Станом на червень 2026 р. обсяг уже виплаченої підтримки в рамках Ukraine Facility перевищив 29,5 млрд євро, а зобов'язання за інвестиційною рамковою програмою досягли 8,5 млрд євро, що, за оцінкою Європейської Комісії, має сприяти мобілізації майже 26 млрд євро інвестицій [6].

Принципово важливо, щоб відбудова не відтворювала довоєнну структуру української економіки, а стала механізмом її інтеграції до майбутньої виробничої системи ЄС. Такий підхід передбачає орієнтацію капіталовкладень на технологічне оновлення, енергоефективність, цифровізацію, розвиток транспортних коридорів і формування виробництв, здатних включатися до європейських ланцюгів створення вартості. Тобто відбудова України може розглядатися не тільки як компенсація завданих війною втрат, але й як масштабний інвестиційний простір для модернізації частини загальноєвропейської економічної системи.

Третім елементом є енергетична інтеграція. Синхронізація української електроенергетичної системи з континентальною європейською мережею у березні 2022 р. створила технологічну основу для подальшого зближення енергетичних ринків. У лютому 2025 р. Європейська Комісія представила комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію українського ринку електроенергії до ринку ЄС до весни 2027 р., подальше зближення газових ринків та прискорення інвестицій у відновлювану енергетику [7].

Для ЄС цей напрям має стратегічне значення, оскільки українська енергетична система, газова інфраструктура та потенціал відновлюваної енергетики можуть у довгостроковій перспективі доповнювати європейську політику диверсифікації та декарбонізації. Водночас реалізація такого потенціалу потребує не простого відновлення пошкоджених потужностей, а формування децентралізованої, технологічно модернізованої та сумісної з правилами внутрішнього енергетичного ринку ЄС системи.

Четвертим напрямом виступає людський, технологічний та інноваційний потенціал. Участь України в Horizon Europe, Erasmus+, Single Market Programme та інших європейських механізмах поступово формує інституційну інфраструктуру інтеграції не лише товарних потоків, а й знань, компетентностей та інновацій [3]. В умовах, коли одним із центральних завдань європейської конкурентної політики є скорочення інноваційного розриву, український досвід цифровізації

державних послуг, розвинений сектор інформаційних технологій, інженерні компетентності та сформована в умовах війни здатність до швидкого технологічного адаптування можуть бути інтегровані до ширшої європейської інноваційної екосистеми. Ефективна реалізація цієї стратегії можлива лише за умови впровадження комплексного ієрархічного підходу (де безпекова та інституційна реформи формують фундамент для інфраструктурного та інноваційного оновлення), де головними драйверами динамічних змін мають виступати український бізнес та активне громадянське суспільство [8].

Однак реалізація зазначених можливостей не є автоматичною. Масштаб воєнних руйнувань залишається критичним обмеженням. За спільною оцінкою Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН, оприлюдненою у лютому 2026 р., потреби України у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття вже наблизилися до 588 млрд дол. США, а прямі збитки перевищили 195 млрд дол. [9]. Крім фізичних втрат, перешкодами залишаються воєнні ризики, обмеженість приватного інвестування, дефіцит робочої сили, структурні диспропорції та необхідність подальшого вдосконалення інституційного і регуляторного середовища. OECD також наголошує на необхідності покращення рамкових умов ведення бізнесу, розвитку конкуренції та інновацій, а також доступу підприємств до фінансування як важливих передумов довгострокового зростання України [10].

Висновки

Таким чином, перспективне місце України в економічній системі ЄС доцільно визначати не лише через категорію майбутнього членства, а через її потенційні функції у формуванні нової архітектури європейської конкурентоспроможності. На нашу думку, ця архітектура може ґрунтуватися на переході від логіки інтеграції України до ринку ЄС до логіки інтеграції потенціалу України у формування конкурентних переваг ЄС.

У межах такого підходу можна виділити щонайменше чотири взаємопов'язані функції України: виробничо-ланцюгову – через включення підприємств до європейських ланцюгів створення вартості; енергетично-ресурсну – через інтеграцію енергетичних систем та розвиток нових джерел енергії; інноваційно-технологічну – через використання цифрових, інженерних та людських компетентностей; просторово-інвестиційну – через перетворення відбудови на механізм розширення й модернізації європейського виробничого простору. Реалізація цих функцій дозволить перейти від переважно асиметричної моделі економічних відносин до моделі взаємодоповнюваної інтеграції.

Отже, стратегічна цінність України для Європейського Союзу визначається не лише масштабом її ринку або географічним положенням. Вона полягає у можливості посилення стійкості, диверсифікації, енергетичної безпеки, виробничої спроможності та інноваційного потенціалу європейської економіки. Саме тому економічне відновлення України та її інтеграція до ЄС можуть розглядатися як складова довгострокової стратегії конкурентоспроможності самого Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. European Commission. A Competitiveness Compass for the EU. Brussels, 29 January 2025. URL: https://commission.europa.eu/document/download/10017eb1-4722-4333-add2-e0ed18105a34_en?filename=Communication_1.pdf

2. Задоя О. А. Кластерна архітектура європейських соціально-економічних моделей в умовах глобальної турбулентності: місце України. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2026. № 4. DOI: http://doi.org/10.32342/2307-2105.2026.4.80

3. European Commission. Ukraine's path towards EU accession. European Commission, 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_en

4. Eurostat. Trade in goods with Ukraine in 2024. 7 May 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1

5. Задоя О. А., Кущова В. С. Подолання імпортозалежності як стратегічне завдання України. Академічний огляд. 2018. № 2(49). С. 101–108. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-10

6. European Commission. The Ukraine Facility. European Commission, 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

7. European Commission. EU support for Ukraine's energy security. European Commission, 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/energy-security_en

8. Магдіч А. С., Задоя О. А., Новіков А. М. Шляхи реалізації комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності України. European Vector of Economic Development. 2024. № 2(37). С. 98–115. DOI: https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-8

9. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025. URL:

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/ukraine-fifth_rapid_damage_and_needs_assessment.pdf.pdf
10. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en

Р. Ключник,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ[5]

Анотація

Розглянуто деякі питання, пов'язані з розвитком споживання в умовах глобалізації. Підкреслено значну роль цифровізації у формуванні нових стандартів споживання. Поширення ідей відповідального споживання розглянуто в контексті ціннісних трансформацій сучасного суспільства. Окреслені перспективи подальшої трансформації споживання в глобальному світі.

Ключові слова: споживання, цифровізація, глобалізація, глокалізація, відповідальне споживання, цінності.

Abstract

Some issues related to the development of consumption under globalization are considered. The significant role of digitalization in shaping new standards of consumption is emphasized. The spread of the ideas of responsible consumption is examined in the context of value transformations in contemporary society. Prospects for the further transformation of consumption in a globalized world are outlined.

---

5 Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Keywords: consumption, digitalization, globalization, glocalization, responsible consumption, values.

Сучасний світ вже декілька десятиліть можна характеризувати як глобальний. Стирання кордонів між країнами, регіонами, етносами триває постійно, але саме на межі XX-XXI століть критично важлива частина людства відчула глобальні тенденції у повсякденному житті. Особливо актуальним, на нашу думку, це стало для жителів країн колишнього соціалістичного табору, які отримали доступ до західних благ, як матеріальних, так і нематеріальних.

У 2020-і роки можна виокремити декілька характеристик, притаманних споживанню в умовах глобалізації. Ми зосередимося переважно на кінцевому споживанні домогосподарств, яке демонструє певні тренди, притаманні сучасному глобальному світу.

Одним із головних трендів є цифровізація споживання. Протягом останніх десятиліть жителі розвинених країн встигли звикнути до використання інтернет-технологій для придбання товарів та послуг. Для сучасних клієнтів майже не існує кордонів: замовлення може бути здійснене практично з будь-якої точки світу. І. Максютенко зазначає, що «все більше брендів виходить на онлайн-ринок, посилюючи потребу в його глибокому розумінні» [1]. При цьому важливе значення для споживача відіграє персоналізація продукту і зручність інтерфейсу вебсайту чи додатку, а також взаємодія клієнта з брендом через чат-бот або в інший спосіб [2, с. 97].

С. Хайес та П. Яндріч ведуть мову про постцифрове споживання в сучасному світі, наголошуючи на гібридному та всепроникному характері даних [3, с. 3]. Іншими словами, якщо в цифровому суспільстві використання інтернет-технологій є окремим видом діяльності (наприклад, користувач в умовному 2005 році окремо виділяв півтори години на вихід в інтернет), то в постцифровому світі споживач не помічає, як щоденно використовує девайси та інтернет для виконання елементарних речей: оплати проїзду, покупок, комунікації в месенджерах, отримання новин, прослуховування музики, перегляду спортивних матчів тощо.

А. М. Зажицька виокремлює три тенденції, пов’язані з COVID-19:

1. Вимушена цифровізація споживання, у тому числі перехід до «віртуальної реальності» людей старшого віку;

2. Підвищена привабливість електронної комерції, яка використала безпеку як додатковий ключовий атрибут (окрім ціни та зручності);

3. Використання аналітики даних у поєднанні зі штучним інтелектом у контексті задоволення індивідуальних потреб постцифрового споживача [4, с. 39-40].

Іншою важливою тенденцією є поширення споживання інформації. На перший погляд, може здатися, що це те ж саме, що й цифровізація споживання, але насправді це окремий тренд, який спостерігався задовго до початку цифрових трансформацій. Звичайно, інформація як така існувала тисячоліття до того, у тому числі як платна послуга. Зараз вона дедалі більше комерціалізується і перетворюється на масову послугу. Серед новацій останніх десятиліть – платні статті в інтернет-джерелах, підписки на канали блогерів, закриті спільноти й розсилки, стрімінгові платформи та сервіси з доступом до аналітики, а також онлайн-курси та інші способи мотивувати споживачів інтернет-продукту платити власті гроші за доступ до контенту. О. Зима доходить висновку, що «основними мотивами вибору контенту серед молоді є прагнення до емоційного відпочинку, ескапізм, соціалізація, розвага та прагнення до самовираження» [5, с. 47]. Ми вважаємо, що цю тезу можна застосувати не лише для молоді, адже люди різних вікових категорій обирають контент для споживання подібним чином.

Помітним трендом є також глокалізація як поєднання глобальних та локальних аспектів, що спостерігається, серед іншого, у виробництві товарів та послуг. Глобальну культуру споживання можна вивчати за всіма атрибутами, які складають її сьогодні [6, с. 24]. Ми можемо вважати прикладами такої культури продукцію, яка поширюється світом в уніфікованому вигляді. Серед прикладів можна назвати електроніку (Samsung, Apple), фастфуд (McDonald's, Burger King, KFC), сферу розваг (Spotify, Netflix) тощо. Але при цьому глобальні бренди часто орієнтовані на смаки місцевих споживачів, будуючи на цьому рекламні кампанії. Так, у роботі Й. Айяза розглядаються, зокрема, рекламні матеріали всесвітньо відомого бренду Coca-Cola, у яких відбиваються цінності та традиції турецького народу [7, с. 302-303]. Південнокорейські компанії, які працюють у Туреччині, також демонструють значну увагу до почуттів, думок та ідей своїх клієнтів, враховуючи національні та релігійні настанови. Відтак, закордонний бренд сприймається як вітчизняний, що сприяє тому, що його обирають споживачі [8, с. 171].

Поширення ідей відповідального, зеленого, етичного споживання є також однією з мегатенденцій розвитку сучасного суспільства. Багато в чому це пов'язано з ціннісною трансформацією: якщо раніше в суспільстві домінували цінності виживання (survival values), то зараз у розвинених західних суспільствах все більшого поширення набувають

цінності самовираження (self-expression values). Це, на нашу думку, пов'язано зі зростанням добробуту населення. Якщо, припустимо, ще 150 років тому мало кому б спало на думку відмовлятися від придбання продукту, виробництво якого загрожує біорізноманіттю, то сьогодні сформувалися цілі ідеологічні течії, які об'єднують людей із соціально та екологічно відповідальним мисленням. Такі тренди проявляються й у сфері маркетингу: екологічний маркетинг сприяє збереженню довкілля, формує у споживачів екологічну свідомість, а етичний маркетинг, серед іншого, формує культуру чесності і прозорості [9, с. 114]. При цьому недоброчесні виробники часто вдаються до грінвошінгу, тобто практики декларування дотримання екологічних стандартів, які насправді порушуються.

Також у минулі часи споживачі здебільшого не звертали уваги на експлуатацію людей або жорстоке поводження з тваринами при виробництві тих чи інших благ. Але в XXI столітті в цивілізованому світі важливим критерієм вибору є саме гуманність того чи іншого виробництва. Так, у 2011 р. понад 300 світових брендів почали бойкот узбецької бавовни через те, що при її зборі використовувалася примусова дитяча праця. У 2022 р. цей бойкот припинився за результатами моніторингу, який зафіксував відсутність примусу дітей до збору цієї сільськогосподарської культури [10]. Таким чином, свідома поведінка відповідального бізнесу допомогла захистити права дітей та змусила керівництво країни піти на поступки.

На нашу думку, аналізуючи перспективи подальшої трансформації споживання, варто відзначити, що на цю трансформацію впливатиме фактично необмежена кількість факторів, серед яких вже точно можна визначити наступні:

- загострення проблеми невідновлюваності цілої низки ресурсів;
- подальше проникнення цифрових технологій у всі сфери життя;
- збереження (можливо, й поглиблення) глобальної нерівності між бідними та багатими країнами;
- зростання актуальності безпекових питань, починаючи від побутової злочинності і завершуючи міжнародним тероризмом та збройними конфліктами;
- трансформація цінностей, яка спричиняє системні зрушення у споживчих настроях.

Отже, споживання в сучасному світі характеризується значним ступенем цифровізації (експерти говорять навіть про постцифрове споживання), поширенням споживання інформації, глокалізацією як поєднанням глобальних і локальних трендів, утвердженням ідей відповідального споживання тощо. Втім, слід зазначити, що на характер

споживання впливає не лише державна політика, а й споживча поведінка домогосподарств та бізнесу. Ми вважаємо, що істотну роль у формуванні тренду відповідального споживання відіграватиме просвітницька діяльність, яку здійснюють, зокрема, заклади вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Максютенко І. Є. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54

2. Manharbhai V. D. Changing Consumer Behaviour in the Digital Age: A Conceptual Study of Online Purchase Decision-Making. International Journal of Global Research Innovations & Technology (IJGRIT). 2025. Vol. 03. No. 04. P. 96–99. URL: https://inspirajournals.com/uploads/Issues/1597341216.pdf

3. Hayes S., Jandrić P. Consuming or consumed? Postdigital McDonaldization for human sustainability. Thesis Eleven. 2025. Vol. 191. Issue 1. P. 1–9. https://doi.org/10.1177/07255136251396177

4. Zarzycka A. M. Konsument cyfrowy a postcyfrowy – próba identyfikacji // Gospodarka cyfrowa i postcyfrowa a przedsiębiorstwo. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2021. S. 37–47.

5. Зима О. Моделювання поведінки споживача розважального контенту з урахуванням цифрових технологій. Інтегровані комунікації. 2025. № 1 (19). С. 42–49. https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.15

6. Бартош О. П., Тафій І. Я. Глобалізація та вплив глобальної культури споживання на глобальну ідентичність. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2025. Вип. 1 (56). С. 23–26. https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.23-26

7. Ayaz Y. Y. Glocalization of Consumption Culture Through Global Brand Advertisements. Global Media Journal Turkish Edition (GMJ-TR). 2019. Vol. 9. Issue 18. P. 294–320. URL: https://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/sites/default/files/sayilar/2019_bahar/13_yeliz_yapicioglu_ayaz_glocalization_of_consumption_culture_through_global_brand_advertisements.pdf

8. Lee J., Sezen B. The Effect of Glocalization Strategies Implemented by Global Companies on Consumer Brand Preference in Türkiye: The Case of South Korea. Çalışma İlişkileri Dergisi. 2022. Vol. 13. No. 2. P. 147–175. URL: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2486788

9. Лядський І. К., Кошеленко А. В., Штепа О. Г. Філософські та морально-етичні аспекти соціально-відповідального маркетингу.

Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2025. Вип. 4. С. 111–119. https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.16

10. ILO welcomes lifting of Cotton Campaign boycott of Uzbekistan. International Labour Organization. 14.03.2022. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-welcomes-lifting-cotton-campaign-boycott-uzbekistan

Л. Кострамідін,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ТА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА СТРАТЕГІЯ СУЧАСНОЇ ЯПОНІЇ

Анотація

Досліджено роль культурної ідентичності у формуванні зовнішньополітичної стратегії сучасної Японії в умовах глобалізації. Розкрито значення національного бренду «Cool Japan», культурної дипломатії та концепції «м'якої сили» у зміцненні міжнародного авторитету країни. Проаналізовано використання офіційної допомоги розвитку та міжнародного співробітництва як інструментів поширення японського впливу й реалізації геоекономічних інтересів.

Ключові слова: культурна ідентичність, Японія, зовнішньополітична стратегія, культурна дипломатія, м'яка сила, національний бренд, глобалізація, міжнародне співробітництво.

Abstract

The study examines the role of cultural identity in shaping Japan's contemporary foreign policy strategy under conditions of globalization. It highlights the importance of the Cool Japan national brand, cultural diplomacy, and the concept of soft power in strengthening the country's international standing. The use of official development assistance and international cooperation as instruments for expanding Japan's influence and advancing its geoeconomic interests is analyzed.

Keywords: cultural identity, Japan, foreign policy strategy, cultural diplomacy, soft power, national brand, globalization, international cooperation.

Постановка проблеми

Сучасні міжнародні відносини вимагають від країн проведення уніфікаційних заходів як у економічно-правовому секторі, так і в соціокультурному аспекті життя населення для більш ефективної співпраці країн у досягненні економічного зростання, які водночас стирають культурні бар'єри, що сприяє впровадженню інших цінностей і повсякденних практик у вже наявну структуру нації, призводячи до втрати її культурної унікальності. Але Японія показує унікальний приклад того, як можливо не тільки зберігати культурну ідентичність у глобалізованому світі, але й поширювати її використовуючи

ненасильницькі методи, будучи одним із найвпливовіших суб'єктів сучасного світу.

Аналіз останніх досліджень

Питання особливості культури та дипломатії сучасної Японії, а також її інструменти впливу в своїх роботах розглядають як вітчизняні, так і зарубіжні вченні. Зокрема можна виділити дослідження Стрільчук Л., Ткачук А., Пантюхова Д., Карпчук Н., Дорош Н. [1-4]. Однак в динамічному сучасному світі, зважаючи на постійні зрушення геополітичної рівноваги, ролі культурної експансії Японії потребує додаткового аналізу.

Мета

Метою роботи є визначення ролі традиційної культурної ідентичності Японії у формуванні та реалізації її сучасної зовнішньополітичної стратегії в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу

Японію відносять до тих країн, що мають неповторний шлях розвитку своєї культури. Культура Японії розвивалася абсолютно ізольовано від зовнішнього світу впродовж більш ніж двох століть. З огляду на стрижневий історичний чинник, а саме відсутність досвіду зовнішньополітичного завоювання чи колоніальної залежності, ми можемо зробити висновок щодо недоторканості процесу становлення культурної ідентичності. Фактично, процес повільної інтеграції до навколишнього світу почався коли країна розпочала переосмислювати свою культурну спадщину, та стрімко модернізувати усі сфері свого соціально-політичного життя, позичаючи ідеї та практики інших країн світу.

Хоча політика трансформаційних змін почалася доволі давно, їхня тривала консервативність дала імунітет до швидкого прийняття кардинально новітніх речей та практик у використання. Тож наразі, попри всі можливості, дуже мало речей змогли втиснутися у повсякденне життя цієї країни. Японія може слугувати прикладом замкненого суспільства з його традиціями підпорядкування особи загалу, цінностями колективізму й монокультурністю [1, с. 172]. Враховуючи уніфікаційний вектор глобальної політики, такий монолітний та унікальний соціокультурний устрій не заважає, а навіть позитивно впливає на створення державного бренду на початку XXI століття.

Саме на межі XX-XXI століть виникла потреба перетворити внутрішній культурний потенціал на світовий бренд, що буде не тільки представляти країну, а й поширювати саму культуру та її традиції. Цей бренд згодом отримав назву «Cool Japan». Фундаментом цього бренду стала японська попкультура [2, с. 36]. Масове поширення аніме, манґи, традиційного дизайну та моди дуже швидко знайшло свою аудиторію поза межами своєї країни. Дуже багато людей вивчають японську мову не через сферу своєї діяльності, а звичайної зацікавленості у вище перерахованих елементів культури, тому Японія пропонує можливості безпосереднього вивчення їхньої державної мови. Уряд через Японську фундацію направляє спеціалістів із японської мови, запрошує зарубіжних японських викладачів і студентів на навчальні програми в Японії, розробляє навчальні матеріали з японської мови та проводить конкурси японської мови в закордонних дипломатичних установах [3, с. 176]. Окрім цього, Японія використовує гастрономічну дипломатію, поширюючи свою традиційну кухню, що на початку століття не була такою поширеною. Однак сьогодні кількість спеціалізованих ресторанів, де подають інші традиційні страви, постійно збільшується у всьому світі, що робить японську гастрономію однією з найвпливовіших [3, с. 177].

Слід відзначити, що реалізація державного брендингу та культурної дипломатії призвели до стрімкого зростання інтересу до країни: якщо у 2003 році Японію відвідало лише 5,2 млн іноземних туристів, то до 2019 року цей показник зріс у 6 разів, до 31,9 млн осіб (Рис. 1). В період пандемії COVID-19 показник впав до критичних мінімумів, але потім можна побачити швидке відновлення туристичного потоку. Основними ринками-донорами є країни Східної Азії (Південна Корея, Китай, Тайвань, Гонконг, Таїланд) та США.

Створення та розповсюдження бренду «Японія» є одною з повноцінних стратегій ненасильницького впливу на інші держави, що має назву «м'яка сила» або «Soft Power». За своєю сутністю, це привабливий варіант посилення своєї політичної позиції, формування довіри та залучення партнерів до діалогу попри усі накладені на Японію обмеження після воєнного періоду. Одним з таких обмежень є добровільна зміна конституції, а саме утвердження 9 статті Конституції Японії, у якій японський народ відмовляється від будь-якої військової агресії зі своєї сторони для врегулювання міжнародних суперечок насильницьким шляхом, а також від утримання збройних сил. Українською мовою ця стаття звучить так: «Щиро прагнучи до міжнародного миру, заснованого на справедливості та порядку, японський народ назавжди відмовляється від війни як суверенного

права нації, а також від погрози силою або її застосування як засобу вирішення міжнародних суперечок».

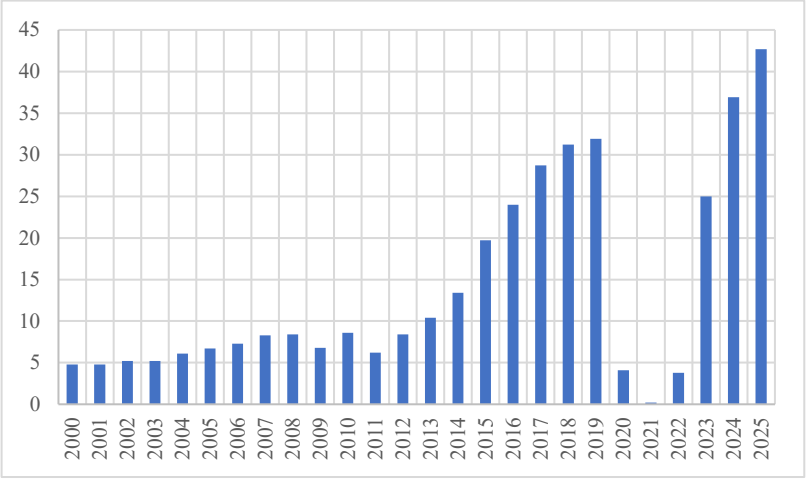


Рис 1. Динаміка кількості іноземних туристів у Японії, 2000-2025 рр., млн. осіб*

**Джерело: складено автором на основі даних JNTO [5].*

Японія поширює свій вплив на країни Східної Європи, Середнього і Близького Сходу, Центральної Азії, Закавказзя, Південної, Південно-Східної та Східної Азії, через пропаганду проблем суверенності, демократії, дотримання прав людини, впровадження ринкових механізмів економічного розвитку [4, с. 17]. Головним інструментом впливу Японії є ODA (Official Development Assistance) та діяльність агентства JICA (Japan International Cooperation Agency), що активно фінансуються японським Урядом. Лише за п'ять років (з 2018 по 2023 рік) обсяг виділених Японією коштів у бюджет ODA зріс більше ніж удвічі – з 8,6 млрд дол. до 19,3 млрд дол. [6].

Нещодавнім прикладом діяльності подібних організацій є запуск у грудні 2025 року масштабної Токійської ініціативи в межах кооперації «CA+JAD», яка передбачає залучення 3 трильйонів єн державних і приватних інвестицій для модернізації митниць та логістики та розвитку Транскаспійського «Серединного коридору» в обхід російської території, що дозволяє країнам Центральної Азії зміцнити свій логістичний суверенітет. Паралельно з цим Японія розробила проект з Азійським банком розвитку (ADB), який орієнтований на допомогу країнам з перехідною економікою у розвитку ринкових

механізмів, припливу приватного капіталу, а також у проведенні регуляторних реформ країн Південної та Південно-Східної Азії.

Завдяки такій політиці Японія досягає кількох цілей: отримує доступ до сировини центральної Азії, створює сприятливі умови для інтеграції власних фінтех-рішень та технологій у фінансові системи країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, а також утверджує свій статус ключового геоекономічного лідера та нормативного регулятора в Азії.

Висновки проведеного дослідження

На основі проведеного нами дослідження, з'ясовано, що теоретичною основою становлення зовнішньополітичної стратегії сучасної Японії виступає стратегія «м'якої сили», що реалізується згідно до правових обмежень Статтею 9 Конституції Японії, що дозволяє використовувати лише ненасильницькі методи вирішення міжнародних суперечок та поширення свого впливу, як провідного суб'єкта світової арени.

Проаналізовано становлення та просування національного бренду («Cool Japan»). На підґрунті оцінки динаміки туристичних потоків за 2000-2025 роки було доведено зростання міжнародної привабливості країни та культурного авторитету Японії в умовах глобалізації, що доводить високу ефективність цієї політики.

Окрім цього, аналіз ключових державних інструментів реалізації зовнішньополітичного впливу Токіо, основними з яких є організація Офіційної допомоги розвитку (ODA) і Агентство Японського міжнародного співробітництва (JICA), на прикладі ініціативи 2025 року «JA+CAD», дало розуміння вектору реалізації багатоцільових програм підтримки, спрямованих, в першу чергу, на країни Південної та Південно-Східної Азії.

Список використаних джерел

1. Стрільчук Л., Ткачук, А. Японія: поступ від ізоляції та традиціоналізму до глобалізаційної єдності культури. *Літопис Волині*. 2025. № 32. С. 170–174. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.32.28

2. Пантюхова Д. А. Культурна дипломатія Японії : кваліфікаційна робота. *Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова*. 2025. 88 с. URL: https://theses.udu.edu.ua/index.php/if/article/view/72/66

3. Karpchuk N. Japan's cultural diplomacy. *International Relations, Public Communications and Regional Studies*. 2021. No. 3 (11). PP. 169–181. https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-03-169-181

4. Дорош Н. В. Культурна дипломатія Японії як інструмент «м'якої сили» в регіоні Південно-Східної Азії : кваліфікаційна робота. *Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса*. 2021. 72 с. URL: https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/10641/10550

5. Trends in Visitor Arrivals to Japan. *Japan National Tourism Organization (JNTO)*. 2026. URL: https://statistics.jnto.go.jp/en/graph/#graph--inbound--travelers--transition (дата звернення: 07.10.2026)

6. Ritchie H. Japan has more than doubled its foreign aid budget in just five years. *Our World in Data*. 2025. URL: https://ourworldindata.org/data-insights/japan-has-more-than-doubled-its-foreign-aid-budget-in-just-five-years (дата звернення: 01.10.2026)

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

Е. Лимонова,
кандидат економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
А. Самарська,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ[6]

Анотація

У доповіді розглянуто конкурентні переваги транснаціональних корпорацій у глобальній економіці. Розкрито теоретичні підходи до пояснення міжнародної діяльності ТНК, визначено основні джерела їхньої конкурентоспроможності та розглянуто практичні приклади компаній Apple, Toyota і Nestlé. Окреслено значення географічної диверсифікації, економії на масштабі, доступу до міжнародних ресурсів і технологій, а також координації глобальних ланцюгів створення вартості.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, глобальна економіка, конкурентні переваги, міжнародні інвестиції, глобальні ланцюги створення вартості, конкурентоспроможність.

---

6 Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Abstract

The paper examines the competitive advantages of transnational corporations in the global economy. It outlines theoretical approaches to international corporate activity, identifies the main sources of competitiveness, and considers Apple, Toyota, and Nestlé as practical examples. Particular attention is paid to geographical diversification, economies of scale, access to international resources and technologies, and the coordination of global value chains.

Keywords: transnational corporations, global economy, competitive advantages, international investment, global value chains, competitiveness.

Вступ

Формування транснаціональних корпорацій (ТНК) відображає закономірності еволюції світової економічної системи, пов'язані з поглибленням міжнародного поділу праці, розширенням транскордонних потоків капіталу та посиленням взаємозалежності національних господарств. У процесі розвитку міжнародної торгівлі підприємства поступово переходили від простого постачання продукції за кордон до складніших форм міжнародної присутності. Вони почали інвестувати в іноземні економіки, створювати закордонні виробничі підрозділи, поширювати технології та передавати управлінські знання. Наслідком цих змін стало виникнення особливої моделі організації бізнесу, за якої діяльність підприємства охоплює декілька країн і координується в межах спільної корпоративної стратегії.

Мета доповіді

Метою є визначення основних конкурентних переваг транснаціональних корпорацій у глобальній економіці та розкриття механізмім їх формування. Завдання доповіді: розглянути теоретичні підходи до пояснення міжнародної діяльності ТНК; охарактеризувати основні джерела їхніх конкурентних переваг; проаналізувати практичні приклади реалізації цих переваг на основі діяльності Apple, Toyota та Nestlé; визначити значення міжнародних інвестицій і ризиків глобальної діяльності.

Основна частина

Відмінність ТНК від великих підприємств, діяльність яких зосереджена переважно на внутрішньому ринку, визначається передусім міжнародним характером організації їхніх операцій. Транснаціональна корпорація формує систему взаємопов'язаних підрозділів у різних державах, узгоджуючи їхню діяльність відповідно

до загальних стратегічних цілей. Така організація дає змогу визначати оптимальне розташування виробничих потужностей, залучати ресурси з різних країн і пристосовувати корпоративні процеси до відмінностей національних економічних умов.

Однією з основних передумов становлення ТНК стало розширення міжнародного руху капіталу. Прямі іноземні інвестиції дали підприємствам можливість створювати дочірні структури, брати участь у капіталі іноземних компаній та здійснювати контроль над виробничими й комерційними операціями за межами країни походження. Завдяки цьому корпорації отримали ширші можливості для освоєння нових ринків, доступу до сировинних і трудових ресурсів, використання технологічних розробок та розвитку міжнародних каналів збуту.

Теоретичне пояснення мотивів такого організаційного вибору запропонували П. Баклі та М. Кессон у межах теорії інтерналізації. Відповідно до їхнього підходу, підприємству може бути вигідніше здійснювати певні операції всередині власної корпоративної структури, ніж передавати їх незалежним учасникам ринку. Така модель особливо приваблива за умов високих трансакційних витрат, асиметричного розподілу інформації та ризиків, пов'язаних із передаванням технологій, знань і комерційно важливої інформації [1].

Інший підхід до пояснення міжнародної експансії підприємств представлений еклектичною парадигмою OLI Дж. Даннінга. Вона ґрунтується на взаємодії трьох груп переваг: переваг власності (Ownership), переваг розміщення (Location) та переваг інтерналізації (Internalization). Отже, міжнародне розширення діяльності стає економічно обґрунтованим тоді, коли компанія має специфічні конкурентні активи, може скористатися перевагами певної країни або регіону та здатна отримати додаткову вигоду завдяки самостійному контролю над закордонними операціями [2].

Важливу роль у розвитку ТНК відіграє поширення глобальних ланцюгів створення вартості. У межах таких систем різні стадії виробничого процесу можуть здійснюватися в окремих країнах залежно від їхньої спеціалізації, технологічного потенціалу, забезпеченості ресурсами та інфраструктурних можливостей. Дослідження й розробки, виробництво комплектувальних, складання продукції, логістика та реалізація можуть бути географічно розділеними, але залишатися складовими єдиної корпоративної системи. У матеріалах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) міжнародні інвестиції та діяльність транснаціональних підприємств розглядаються в контексті розвитку транскордонних виробничих зв'язків [3].

Основна конкурентна перевага ТНК полягає у здатності координувати господарські процеси в міжнародному масштабі. Якщо підприємство, орієнтоване переважно на один національний ринок, значною мірою залежить від економічної ситуації в цій країні, то транснаціональна корпорація може розподіляти виробництво, інвестиції та збут між різними територіями. Це створює передумови для диверсифікації доходів, розширення ресурсної бази та підвищення гнучкості управління. Основні відмінності між двома моделями підприємницької діяльності узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика великого національного підприємства та транснаціональної корпорації*

Критерій	**Велике національне підприємство**	**Транснаціональна корпорація**
Географія діяльності	Переважна орієнтація на внутрішній ринок	Діяльність у декількох країнах
Диверсифікація доходів	Здебільшого обмежена можливостями національного ринку	Можливість отримання доходів із різних ринків
Доступ до ресурсів	Переважно національні ресурси та постачальники	Доступ до міжнародних ресурсів і компетенцій
Організація виробництва	Відносно висока концентрація в межах однієї країни	Міжнародний розподіл виробничих операцій
Технології та дослідження	Залежність від власного потенціалу й національного середовища	Можливість поширення розробок між закордонними підрозділами
Управління ризиками	Значна залежність від економічної ситуації в одній країні	Можливість диверсифікації частини ринкових ризиків
Ланцюг створення вартості	Переважно національний або регіональний	Може охоплювати декілька країн і регіонів

**Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5].*

Однією з важливих переваг транснаціональної моделі є географічна диверсифікація. Присутність на декількох ринках дає корпорації змогу частково компенсувати погіршення економічної ситуації в одній країні сприятливішими результатами в іншій. Крім того, міжнародна мережа підрозділів полегшує адаптацію виробництва й збуту до відмінностей споживчого попиту, ресурсного забезпечення та макроекономічного середовища. Таким чином, міжнародна присутність може виступати інструментом управління корпоративними ризиками, хоча й не усуває

загроз, пов'язаних із глобальними кризами, геополітичними конфліктами або змінами торговельного регулювання [4].

Ще одним джерелом конкурентоспроможності є економія на масштабі. ТНК має можливість розподіляти витрати на наукові дослідження, розроблення нових продуктів, маркетинг, цифрову інфраструктуру та управління між значним обсягом виробництва й реалізації. Великі обсяги закупівель також можуть посилювати переговорні позиції корпорації у відносинах із постачальниками. У контексті концепції міжнародної конкуренції М. Портера важливого значення набуває здатність підприємства раціонально розміщувати окремі види діяльності між країнами та координувати їх у межах єдиної конкурентної стратегії [5].

Конкурентні можливості ТНК посилюються також завдяки доступу до різноманітних факторів виробництва та стратегічних ресурсів. Міжнародна організація бізнесу дає змогу обирати країни для розміщення окремих операцій з урахуванням вартості робочої сили, наявності сировини, енергетичних ресурсів, транспортної інфраструктури, кваліфікації персоналу й технологічного розвитку. У межах парадигми OLI ці характеристики належать до переваг розміщення, оскільки саме умови конкретної території можуть визначати доцільність здійснення там певного виду діяльності [2].

Важливим джерелом конкурентних переваг є контроль над технологіями та іншими нематеріальними активами. До них належать патенти, програмні рішення, торговельні марки, управлінські методики, організаційні знання та інноваційні розробки. ТНК може поширювати відповідні активи між своїми підрозділами в різних країнах, забезпечуючи масштабування інновацій і повторне використання розроблених рішень. Це створює можливості для підвищення продуктивності, хоча результативність такого підходу залежить від захисту інтелектуальної власності та здатності адаптувати технології до місцевих умов.

Окреме значення має формування й координація глобальних ланцюгів створення вартості. Розподіл досліджень, виробництва, складання, транспортування та збуту між країнами дає змогу враховувати їхні спеціалізацію й факторні переваги. За належної організації це сприяє оптимізації собівартості та ефективнішому використанню ресурсів. Водночас надмірна залежність від окремих постачальників або транспортних маршрутів може створювати додаткові ризики для стабільності міжнародних операцій.

Практичні переваги транснаціональної моделі можна простежити на прикладах Apple, Toyota та Nestlé. Незважаючи на відмінності між

технологічною, автомобільною та харчовою галузями, ці компанії використовують міжнародні виробничі, постачальницькі й збутові зв'язки. Їхня конкурентоспроможність залежить не лише від обсягу капіталу, а й від здатності поєднувати централізоване управління зі спеціалізацією окремих підрозділів і пристосуванням до потреб конкретних ринків.

Показовим прикладом є Apple, бізнес-модель якої поєднує централізоване розроблення продуктів і програмного забезпечення з міжнародною системою постачання, виробництва та реалізації. За підсумками 2025 фінансового року компанія отримала близько 416 млрд дол. США доходу, а чисельність її персоналу перевищувала 150 тис. осіб [6]. Такий масштаб діяльності створює умови для значних інвестицій у дослідження, технології, розвиток бренду та цифрову екосистему.

У 2025 році Apple також оголосила про збільшення запланованих інвестиційних зобов'язань у США до 600 млрд дол. протягом чотирьох років [7]. Цей приклад демонструє, що міжнародна організація діяльності не обов'язково передбачає рівномірне розміщення інвестицій між усіма країнами. ТНК може використовувати глобальну мережу постачання й одночасно посилювати окремі виробничі та технологічні напрями на внутрішньому ринку.

Іншим прикладом є Toyota, діяльність якої ілюструє значення міжнародної виробничої спеціалізації в автомобільній промисловості. У січні 2026 року компанія оприлюднила результати продажів, виробництва та експорту за 2025 рік, включивши до відповідних показників групу Toyota разом із Daihatsu та Hino [8]. Розгалужена виробничо-збутова система дає змогу наближати окремі операції до основних ринків споживання, враховувати регіональні особливості та водночас застосовувати спільні технологічні й управлінські стандарти. Поєднання глобальної координації з локальною адаптацією є однією з характерних рис діяльності ТНК.

Особливо виразно географічна диверсифікація простежується в діяльності Nestlé (рис.1). За наведеними у звітності компанії показниками за 2025 рік, продукція реалізовувалася у 185 країнах, чисельність персоналу становила близько 271 тис. осіб, а виробнича мережа охоплювала 335 заводів у 75 країнах. Річний обсяг продажів дорівнював 89,5 млрд швейцарських франків [9].

Регіональна структура продажів Nestlé характеризувалася таким розподілом: на Америку припадало 48,0%, на Європу – 25,2%, а на Азію, Океанію та Африку разом – 26,8% [9]. Такий розподіл відображає широке географічне охоплення діяльності корпорації та наявність

декількох великих регіональних ринків. Водночас частка продажів сама по собі не дає змоги зробити висновки про прибутковість кожного регіону або рівень ризиків у ньому.

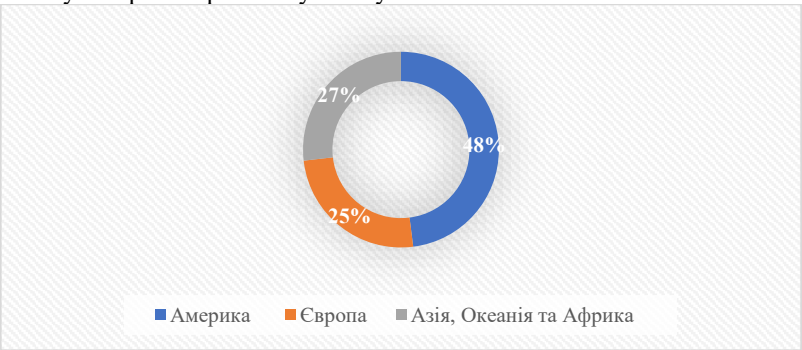


Рис. 1. Розподіл продажів Nestlé за регіонами у 2025 році, % [9].

Розглянуті приклади свідчать, що транснаціональні корпорації можуть поєднувати конкурентні переваги різних країн у межах єдиної системи управління. Такий підхід розширює доступ до ресурсів, технологій, виробничих компетенцій та споживчих ринків. Крім того, міжнародний масштаб діяльності створює передумови для розподілу частини ризиків, використання економії на масштабі й поширення інновацій між підрозділами. Проте реалізація цих переваг залежить від якості корпоративного управління, надійності постачання та здатності реагувати на зміни міжнародного середовища.

Значення міжнародного руху капіталу підтверджується й глобальними інвестиційними показниками. За даними UNCTAD, світові потоки прямих іноземних інвестицій у 2025 році зросли приблизно на 6% і становили близько 1,6 трлн дол. США [10]. Водночас сукупний показник не відображає повною мірою відмінностей між регіонами та країнами, тому його доцільно аналізувати разом із даними про географічний розподіл інвестицій, їхню галузеву структуру та вплив на економічний розвиток.

Висновки

Конкурентні переваги ТНК визначаються не тільки розміром компанії або обсягом її капіталу, а насамперед специфічною системою організації міжнародної економічної діяльності. Координація виробництва, інвестицій, технологій, логістики та збуту в різних країнах дає змогу корпораціям використовувати переваги міжнародного поділу праці. Водночас довгострокова ефективність транснаціональної моделі

залежить від здатності поєднувати оптимізацію витрат із технологічним розвитком, локальною адаптацією та управлінням міжнародними ризиками.

Список використаних джерел

1. Buckley P. J., Casson M. The Future of the Multinational Enterprise. London: Macmillan, 1976. 116 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3.

2. Dunning J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review. 2000. Vol. 9, No. 2. P. 163–190. DOI: https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9

3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report. Електронний ресурс: URL:https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report?utm_source

4. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1993. URL:https://dipiufabc.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf

5. Porter M. E. Changing Patterns of International Competition. California Management Review. 1986. Vol. 28, No. 2. P. 9–40. URL:https://cmr.berkeley.edu/1986/02/28-2-changing-patterns-of-international-competition/?utm_source

6. Apple Inc. Apple reports fourth quarter results. 30 October 2025. URL:https://www.apple.com/newsroom/?utm_source

7. Apple Inc. Apple increases U.S. commitment to $600 billion, announces American Manufacturing Program. 6 August 2025. URL:https://www.apple.com/newsroom/2025/08/apple-increases-us-commitment-to-600-billion-usd-announces-ambitious-program/?utm_source

8. Toyota Motor Corporation. Sales, Production, and Export Results for 2025 (January–December). 29 January 2026. URL:https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202512.html?utm_source

9. Nestlé. Facts and figures. Annual Review 2025. URL:https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2025?utm_source

10. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations, 2026. URL:https://unctad.org/publication/world-investment-report-2026-international-investment-turbulent-era?utm_source

В. Ткачова,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСНОВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ: ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН, БРІКС

Анотація

У роботі досліджено особливості функціонування основних інтеграційних об'єднань світу: ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН і БРІКС. Порівняно їхні цілі, інституційну структуру, механізми співпраці та ухвалення рішень. Визначено відмінності за глибиною економічної інтеграції, юридичною обов'язковістю зобов'язань і роллю у світовій економіці. Окреслено перспективи розвитку об'єднань та значення їхньої діяльності для України.

Ключові слова: міжнародна економічна інтеграція, інтеграційні об'єднання, Європейський Союз, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН, БРІКС, світова економіка.

Abstract

The paper examines the functioning of the world's major integration blocs: the European Union (EU), the United States–Mexico–Canada Agreement (USMCA), the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), and BRICS. Their objectives, institutional structures, cooperation mechanisms, and decision-making processes are compared. The differences among these blocs in terms of the depth of economic integration, the legally binding nature of their commitments, and their roles in the global economy are identified. The prospects for their development and the significance of their activities for Ukraine are outlined.

Keywords: international economic integration, integration blocs, European Union, USMCA, APEC, ASEAN, BRICS, global economy.

Вступ

Регіональні торговельні угоди та інтеграційні об'єднання давно перестали бути винятком у світовій економіці. Дослідники Світового банку показують, що сучасні угоди дедалі частіше виходять за межі зниження мит і регулюють інвестиції, трудові відносини, захист інтелектуальної власності та довкілля, тобто прагнуть так званої глибокої інтеграції [1]. Водночас під спільною назвою «інтеграційне об'єднання» часто поєднують структури зовсім різної природи: від союзу з власним правом і спільною валютою до неформального клубу

держав без статуту та штаб-квартири. Деякі дослідники, зокрема, розрізняють регіональні, трансрегіональні й трансконтинентальні об'єднання та відносить АТЕС і БРІКС саме до останньої групи [2].

Актуальність теми посилюють події 2025-2026 рр. Сполучені Штати під час першого обов'язкового перегляду ЮСМКА не погодилися продовжити угоду в чинному вигляді, АСЕАН уперше за чверть століття прийняла нового члена, розширений БРІКС шукає спосіб ухвалювати консенсусні рішення в ширшому колі, а Україна відкрила перші переговорні кластери щодо вступу до ЄС. Ці зміни стосуються не лише окремих регіонів, а й правил, за якими функціонує світова торгівля.

Мета есе полягає в тому, щоб розкрити особливості функціонування ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН і БРІКС, зіставити їхні механізми співпраці та пояснити, чому ці об'єднання мають різну глибину інтеграції й різну вагу у світовій економіці.

Виклад основного матеріалу

Класичну послідовність форм інтеграції озвучують так: зона вільної торгівлі, митний союз, спільний ринок, економічний союз і повна економічна інтеграція [3]. Кожен наступний етап передбачає тісніше зближення національних політик і, відповідно, більшу частку повноважень, які держави передають спільним органам. Ця схема залишається зручною точкою відліку, проте вона описує насамперед лібералізацію ринків. Значна частина сучасних угод розвивається інакше: вони не формують митного союзу, але детально регулюють внутрішні правила, що впливають на торгівлю, зокрема інвестиційний режим, конкуренцію, державні закупівлі та трудові права [1].

Для подальшого аналізу важливо розрізняти дві ознаки. Перша стосується глибини економічної інтеграції, тобто того, наскільки об'єднання усуває бар'єри та гармонізує регулювання. Друга характеризує юридичну природу зобов'язань: чи є рішення обов'язковими і чи існують органи, здатні забезпечити їх виконання. Окремо слід розглядати трансрегіональні формати, які об'єднують держави різних континентів на основі спільних інтересів, а не географічної близькості. Також БРІКС розгалядають саме як такий новий формат інтеграційного співробітництва [4].

Європейський Союз є найглибшою формою інтеграції серед розглянутих об'єднань. Він охоплює 27 держав із населенням майже 450 млн осіб і функціонує як єдиний ринок, до якого за певних винятків долучено ще чотири держави поза ЄС; євро є офіційною валютою 21

країни, а обсяг ВВП Союзу наближається до 18 трлн євро [5]. Систему управління утворюють сім інституцій, дев'ять органів ЄС і понад 30 децентралізованих агентств [5].

Принципова відмінність ЄС полягає в тому, що частину повноважень держави-члени передали наднаціональному рівню. Європейська комісія ініціює законодавство й контролює його виконання, Європейський парламент обирають безпосередньо громадяни, Рада ЄС представляє уряди, а Суд ЄС забезпечує однакове тлумачення права Союзу. Торговельні угоди з третіми країнами ЄС укладає від імені всіх держав-членів, тому у світовій торгівлі він діє як окремий суб'єкт, а не як сума національних позицій.

Інтеграційний процес триває і в монетарній, і в територіальній площині. З 1 січня 2026 р. Болгарія запровадила євро, стала 21-ю державою єврозони, а її центральний банк увійшов до Євросистеми [6]. Для України ключовим є переговорний процес: 15 червня 2026 р. відкрито кластер «Основи», від прогресу в якому залежить темп усіх переговорів [7], а 13 жовтня 2026 р. відкрито кластери «Внутрішній ринок» і «Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання» [8]. Шлях до останнього рішення виявив слабке місце моделі: щоб зняти вето Угорщини, Україні довелося змінити законодавство про освіту, хоча кластер «Зовнішні відносини» було відкрито ще 14 липня [9]. Отже, вимога одностайності в питаннях розширення фактично надає кожній державі-члену право блокування і сповільнює стратегічні рішення.

ЮСМКА має іншу природу. Це угода про зону вільної торгівлі між США, Мексикою та Канадою, що прийшла на зміну НАФТА. Попередня угода діяла з 1994 р., а ініційований адміністрацією Д. Трампа перегляд завершився підписанням нового документа 30 листопада 2018 р. [10]. Також дослідники доходять висновку, що ЮСМКА принципово не відрізняється від НАФТА, але посилює трудові стандарти й захист інтелектуальної власності, особливо щодо Мексики, тому Канада та Мексика можуть отримати від неї менше вигод, ніж США [10].

Текст угоди засвідчує її глибокий характер: окремі глави присвячено цифровій торгівлі, праці, довкіллю, малим і середнім підприємствам, протидії корупції, а також макроекономічній політиці й валютним питанням [11]. Водночас ЮСМКА не створює ні митного союзу, ні наднаціональних органів. Кожна сторона зберігає власні тарифи щодо третіх країн, а спільні рішення ухвалює міжурядова Комісія з вільної торгівлі, тобто зобов'язання є юридично обов'язковими, але їх виконання залежить від волі урядів.

Головна інституційна особливість угоди полягає в обмеженому строку дії. ЮСМКА набрала чинності 1 липня 2020 р., розрахована на 16 років і передбачає обов'язковий спільний перегляд на шосту річницю набрання чинності [12]. Під час першого перегляду 1 липня 2026 р. Канада й Мексика підтримали продовження, тоді як США заявили, що не погоджуються продовжити угоду в її нинішньому вигляді; при цьому ЮСМКА залишається чинною до врегулювання спірних питань або до її припинення [12]. Таке рішення запустило механізм щорічних переглядів, які триватимуть, доки сторони не погодять продовження або доки угода не завершиться 1 липня 2036 р. [13]. Переговори США з Мексикою перейшли у формат двосторонніх раундів, а з Канадою предметних текстових переговорів на момент перегляду не розпочато [13]; центральним невирішеним питанням залишаються вимоги до регіонального вмісту в автомобільній галузі [14]. Для бізнесу така ситуація означає збереження преференцій, але й постійну невизначеність щодо їхнього майбутнього.

АТЕС часто згадують поряд з інтеграційними блоками, хоча за формою це форум економічного співробітництва. Він створений 1989 р. і працює на засадах добровільної співпраці та консенсусу, а його рішення не мають обов'язкової юридичної сили [15]. Учасників називають не державами, а економіками, що дає змогу брати участь, зокрема, Гонконгу та Китайському Тайбею; загалом їх 21 [16]. Стратегічні орієнтири визначають щорічні зустрічі лідерів, роботу координують старші посадові особи, позицію бізнесу представляє Ділова консультативна рада АТЕС, а секретаріат розміщено в Сінгапурі; щорічні внески членів на загальне фінансування становлять лише близько 5 млн дол. США [15].

Скромний бюджет контрастує з економічним масштабом. У 2023 р. на економіки АТЕС припадало 37 % населення світу, 61 % світового ВВП і 46 % світової торгівлі товарами та комерційними послугами [16]. Середня ставка тарифу режиму найбільшого сприяння в регіоні знизилася з 5,2 % у 2019 р. до 5,1 % у 2023 р., проте кількість нетарифних заходів зростала: торговельні обмеження та засоби торговельного захисту становили 71,4 % чинних у 2023 р. заходів щодо торгівлі товарами [16]. Показово також, що з 220 підписаних учасниками АТЕС угод про вільну торгівлю чинними є 202 [16]. Отже, реальну лібералізацію забезпечують двосторонні та мегарегіональні угоди, а АТЕС слугує майданчиком, де узгоджуються підходи й поширюються регуляторні практики. Довгострокові орієнтири форуму окреслює Путраджайське бачення 2040 [16]. У 2026 р. головує Китай:

зустріч лідерів заплановано на 18-19 листопада в Шеньчжені, а пріоритетами року визначено відкритість, інновації та співпрацю [17].

АСЕАН займає проміжне місце між форумом і союзом. Асоціацію засновано 1967 р. Бангкокською декларацією Індонезії, Малайзії, Сінгапуру, Таїланду та Філіппін [18]. 26 жовтня 2025 р. на 47-му саміті в Куала-Лумпурі одинадцятим членом став Тимор-Лешті, який подав заявку ще 2011 р., у 2022 р. отримав статус спостерігача, а з 2023 р. виконував дорожню карту набуття повноправного членства [18].

Економічним ядром організації є Економічна спільнота АСЕАН, офіційно створена 31 грудня 2015 р.; у її межах внутрішньорегіональні тарифи фактично скасовано [19]. Проте спільнота не має спільного зовнішнього тарифу й наднаціональних органів, а Секретаріат у Джакарті виконує координаційні функції [19]. Рішення ухвалюються консенсусом, що відображає повагу до суверенітету держав із дуже різним рівнем розвитку. У травні 2025 р. лідери ухвалили Куала-Лумпурську декларацію «АСЕАН 2045: наше спільне майбутнє» разом зі стратегічними планами для політико-безпекової, економічної та соціокультурної спільнот, а також для сфери взаємопов'язаності [20].

Сильною стороною АСЕАН є здатність підтримувати діалог з усіма великими державами регіону. Водночас обговорюють, що суперництво США і Китаю та територіальні спори в Південно-Китайському морі створюють для асоціації постійний зовнішній тиск [21]. Консенсусна модель допомагає зберегти єдність, однак обмежує здатність АСЕАН формулювати чітку колективну позицію в гострих конфліктах.

БРІКС виник не з міжнародного договору, а з аналітичного акроніма. Термін БРІК запропонував 2001 р. економіст Goldman Sachs Дж. О'Нілл; формат поступово оформився у 2006-2008 рр., перший саміт відбувся 2009 р., а після приєднання Південної Африки 2011 р. група отримала назву БРІКС [22]. Об'єднання не має статуту та штаб-квартири, головування щороку переходить від однієї країни до іншої, тому характеризують його як приклад «клубної дипломатії» [22].

Склад БРІКС суттєво змінився за останні роки. З 2024 р. членами стали Єгипет, Ефіопія, Іран та ОАЕ, а 2025 р. приєдналася Індонезія [22; 23]. Аргентина від запрошення відмовилася, а статус Саудівської Аравії тлумачать по-різному: за оцінкою Федерального статистичного відомства Німеччини, країна вступу не завершила, хоча й продовжує його розглядати [23]. За розрахунками на основі даних МВФ, у 2025 р. десять країн БРІКС забезпечували 26,8 % світового номінального ВВП і 48,5 % населення, тоді як країни G7 відповідно 44,4 % і 9,8 % [22]. Демографічна вага блоку, отже, значно перевищує економічну.

Практичні механізми співпраці зосереджено у фінансовій сфері. У 2014 р. країни БРІКС заснували Новий банк розвитку та Пул умовних валютних резервів [22]. Банк поступово виходить за межі групи: до п'яти засновників приєдналися Бангладеш, ОАЕ, Єгипет і Алжир, а кілька держав прийнято як майбутніх членів, які мають завершити процедуру вступу [24]. Ідея спільної валюти практичного втілення поки не отримала [22]. Ухвалена одноголосно 12 вересня 2026 р. Нью-Делійська декларація підтримала взаємосумісність платіжних систем і розрахунки в національних валютах, але водночас визнала, що єдиного підходу для всіх країн не існує [25]. Цьому передувала травнева зустріч міністрів закордонних справ, на якій через розбіжності щодо війни в Західній Азії не вдалося ухвалити повноцінне спільне комюніке [22; 25].

Для України діяльність БРІКС має особливе значення, оскільки Росія використовує цей формат для запобігання дипломатичній ізоляції та обходу західних санкцій [22]. Водночас неоднорідність інтересів учасників, насамперед суперечності між Індією та Китаєм, а також небажання Індії, Бразилії та ПАР надавати блоку відверто антизахідного спрямування обмежують його згуртованість [22].

Порівняння п'яти об'єднань показує, що їх неможливо розташувати на одній шкалі етапів інтеграції. Лише ЄС пройшов шлях від зони вільної торгівлі до економічного і валютного союзу. ЮСМКА та АСЕАН залишаються зонами вільної торгівлі, але різняться природою зобов'язань: юридично обов'язкові правила в першій і консенсус та поступовість у другій. АТЕС і БРІКС лише координують політику: регіонально з добровільною лібералізацією та трансрегіонально з акцентом на фінансах і реформі глобального управління. Узагальнену характеристику наведено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних інтеграційних об'єднань (станом на жовтень 2026 р.)*

Об'єднання	Тип і рівень інтеграції	Склад	Основні цілі	Механізми співпраці й ухвалення рішень
ЄС	Економічний і валютний союз із наднаціональними інституціями	27 держав; у єврозоні 21	Єдиний ринок, спільні політики, стабільна валюта	Обов'язкове право ЄС; Комісія, Парламент, Рада, Суд ЄС; спільна торговельна політика

Продовження Таблиці 1

Об'єднання	Тип і рівень інтеграції	Склад	Основні цілі	Механізми співпраці й ухвалення рішень
ЮСМКА	Зона вільної торгівлі (глибока торговельна угода)	3 держави	Безмитна торгівля, інтеграція ланцюгів постачання	Юридично обов'язкові правила; міжурядова Комісія з вільної торгівлі; щорічні перегляди до 2036 р.
АТЕС	Форум економічного співробітництва	21 економіка	Відкрита торгівля й інвестиції, Путраджайське бачення 2040	Консенсус; необов'язкові добровільні зобов'язання; проєкти розбудови спроможності
АСЕАН	Регіональна міжурядова організація з економічною спільнотою	11 держав	Економічна спільнота, стабільність регіону, Бачення АСЕАН 2045	Консенсус; Секретаріат у Джакарті; скасування внутрішніх тарифів
БРІКС	Трансрегіональне міждержавне об'єднання клубного типу	10 держав; статус Саудівської Аравії неоднозначний	Реформа глобального управління, розвиток фінансової співпраці	Консенсус; щорічне головування; Новий банк розвитку, Пул умовних валютних резервів

**Складено автором за [5; 11; 12; 15; 16; 19; 20; 22; 23; 24].*

Таблиця засвідчує, що ці об'єднання відрізняються не ступенем «успішності», а самим призначенням. Щоб показати цю відмінність наочно, на рис. 1 об'єднання розміщено у двовимірному просторі: горизонтальна вісь відображає глибину економічної інтеграції, вертикальна характеризує ступінь юридичної обов'язковості рішень.

Рисунок показує, що дві ознаки не завжди збігаються. ЮСМКА та АСЕАН перебувають на одному етапі інтеграції, однак перша угода спирається на жорсткі правові зобов'язання, а друга на домовленості, ухвалені консенсусом. АТЕС і БРІКС розташовані поза етапами, проте

з різних причин: АТЕС прагне лібералізації без примусу, а БРІКС взагалі не ставить мети створити спільний ринок.

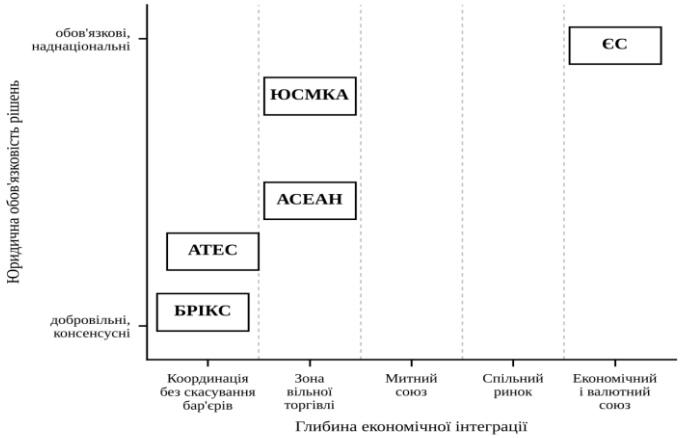


Рис. 1. Позиціонування ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН і БРІКС за глибиною інтеграції та обов'язковістю рішень

За економічною вагою картина інша. Найбільшу частку світового ВВП і торгівлі охоплює найменш формалізований АТЕС [16], БРІКС вирізняється насамперед чисельністю населення [22], а ЄС поєднує значний ринок із найрозвиненішими інституціями [5]. Об'єднання також перетинаються за складом: США, Канада та Мексика одночасно є учасниками ЮСМКА та АТЕС, сім членів АСЕАН входять до АТЕС [16], Індонезія є членом і АСЕАН, і БРІКС, а Китай і Росія беруть участь і в АТЕС, і в БРІКС [16; 22]. Така взаємна накладеність свідчить, що ці формати не замінюють один одного, а доповнюють: держави обирають глибоку інтеграцію там, де вона вигідна, і гнучку координацію там, де інтереси розходяться.

Спільною проблемою всіх об'єднань є ціна консенсусу. В ЄС вона проявляється у вето окремих держав щодо розширення [9], в АСЕАН у складності колективної позиції щодо великих держав [21], у БРІКС у неспроможності ухвалити спільне комюніке під час гострої кризи [22; 25]. Для ЮСМКА головним ризиком стала зміна торговельної політики найбільшого учасника, яка перетворила довгострокову угоду на предмет щорічних переговорів [12; 13]. В АТЕС зниження тарифів супроводжується зростанням нетарифних обмежень [16], тобто добровільні зобов'язання не захищають регіон від протекціонізму.

Висновки

Проведений аналіз засвідчує, що ЄС, ЮСМКА, АТЕС, АСЕАН і БРІКС належать до різних типів міжнародних об'єднань. ЄС є економічним і валютним союзом із наднаціональними інституціями та обов'язковим правом; ЮСМКА становить глибоку, але суто міжурядову угоду про вільну торгівлю; АТЕС є форумом із добровільними й необов'язковими зобов'язаннями; АСЕАН поєднує зону вільної торгівлі з консенсусною міжурядовою організацією; БРІКС є трансрегіональним клубом без статуту, практична співпраця якого зосереджена у фінансовій сфері.

Глибина інтеграції та економічна вага об'єднання не пов'язані прямо. Найбільшу частку світового ВВП і торгівлі охоплює найменш інституціоналізований АТЕС, а найрозвиненіша інституційна система ЄС не захищає від блокування рішень окремими державами. Об'єднання накладаються за складом і виконують взаємодоповнювальні функції.

Перспективи кожного об'єднання визначатимуть різні чинники. Для ЄС ключовими є поглиблення валютного союзу та розширення, зокрема переговори з Україною, успіх яких залежить від реформ у кластері «Основи» і від політичної волі всіх держав-членів. Майбутнє ЮСМКА залежить від результатів щорічних переглядів і насамперед від домовленостей щодо правил походження в автомобільній галузі. АТЕС зберігатиме значення як майданчик для узгодження підходів, а АСЕАН має інтегрувати нового члена й водночас зберегти єдність під тиском суперництва США і Китаю. БРІКС, найімовірніше, розвиватиме фінансові механізми та розрахунки в національних валютах, але неоднорідність інтересів учасників стримуватиме його перетворення на згуртований блок.

Для України з цього випливає практичний висновок: пріоритетом залишається вступ до ЄС як до єдиного об'єднання, що пропонує повну інтеграцію в єдиний ринок; водночас доцільно розвивати двосторонні торговельні відносини з учасниками інших об'єднань і активно доносити власну позицію до держав БРІКС, де Росія намагається використовувати формат у власних інтересах.

Список використаних джерел

1. Mattoo A., Rocha N., Ruta M. (eds.). Handbook of Deep Trade Agreements. Washington, DC : World Bank, 2020. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1539-3

2. Радзієвська С. Регіональні об'єднання в глобальній економіці. Міжнародна економічна політика. 2018. № 2 (29). DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2018.29.05. URL: https://journals.uran.ua/jiep/article/view/169770

3. Balassa B. The Theory of Economic Integration. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1961. https://www.jstor.org/stable/2228684

4. Чернишова Л. Співробітництво країн БРІКС як новий формат інтеграційного об'єднання. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-59

5. European Union. The EU and its Member States: facts and figures. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/facts-and-figures-european-union_en

6. European Central Bank. Bulgaria introduces the euro : press release, 1 January 2026. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2026/html/ecb.pr260101~c830245e42.en.html

7. Council of the European Union. EU and Ukraine open first accession negotiations cluster : press release, 15 June 2026. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/06/15/eu-and-ukraine-open-first-accession-negotiations-cluster/

8. European Commission. EU opens accession negotiations with Ukraine on internal market, competitiveness and inclusive growth. 13 October 2026. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-opens-accession-negotiations-ukraine-internal-market-competitiveness-and-inclusive-growth-2026-10-13_en

9. Ukrainska Pravda. All EU member states agree to open negotiating clusters 2 and 3 for Ukraine. 12 October 2026. URL: https://www.pravda.com.ua/eng/news/2026/10/12/8057677/

10. Проблеми і перспективи економічного співробітництва України з країнами північноамериканської зони вільної торгівлі. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.187

11. Office of the United States Trade Representative. Agreement between the United States of America, the United Mexican States, and Canada : text. URL: https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement/agreement-between

12. Congressional Research Service. USMCA Joint Review: Process and Role of Congress (R48787). 2026. URL: https://www.congress.gov/crs-product/R48787

13. White & Case LLP. USMCA 2026 Joint Review: United States declines to extend Agreement, triggering annual reviews. 2026. URL:

https://www.whitecase.com/insight-alert/usmca-2026-joint-review-united-states-declines-extend-agreement-triggering-annual

14. International Compliance Professionals Association. USMCA Joint Review Tracker. Updated 26 July 2026. URL: https://www.icpainc.org/usmca-joint-review-tracker-home/

15. APEC. How APEC Operates. URL: https://www.apec.org/About-Us/How-APEC-Operates

16. APEC Policy Support Unit. APEC in Charts 2024. Singapore : APEC Secretariat, 2024. 29 p. URL: https://www.apec.org/publications/2024/11/apec-in-charts-2024

17. The 33rd Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Economic Leaders' Meeting to occur in URL: https://www.lg.gov.cn/english/news/latestnews/content/post_12588327.html

18. Timor-Leste becomes 11th member of ASEAN. DT Next. 2025. URL: https://www.dtnext.in/news/world/timor-leste-becomes-11th-member-of-asean-850876

19. ASEAN Secretariat. ASEAN Economic Community (AEC) : fact sheet. Jakarta, 2017. URL: https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/7c.-May-2017-Factsheet-on-AEC.pdf

20. Our Shared Future. Kuala Lumpur, 26 May 2025. URL: https://asean.org/wp-content/uploads/2025/05/04.-Kuala-Lumpur-Declaration-on-ASEAN-2045-Our-Shared-Future_adopted.pdf

21. Суперництво США та Китаю: наслідки для Асоціації держав Південно-Східної Азії. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1252

22. БРІКС+ 2026: особливості позиціонування, перспективи розвитку і вплив на інтереси України. ' URL: https://www.kas.de/documents/270026/48251775/BRICS++2026_UKR.pdf

23. Statistisches Bundesamt (Destatis). BRICS. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Thema/allgemeines-regionales/BRICS/BRICS.html

24. New Development Bank. Member Countries. URL: https://www.ndb.int/?p=77

25. Forbes India. BRICS Summit 2026: 11 key takeaways from the New Delhi declaration. 2026. URL: https://www.forbesindia.com/article/news/brics-summit-2026-11-key-takeaways-from-the-new-delhi-declaration/2998249/1

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

І. Турчина,
Відокремлений структурний підрозділ «Павлоградський фаховий коледж Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Павлоград (Україна)

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація

У тезах розглянуто фінансову автономію підприємств як важливу передумову забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах трансформації економічних систем і поглиблення європейської економічної інтеграції. Визначено роль структури капіталу, фінансової стійкості та ефективного управління грошовими потоками у формуванні здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх економічних викликів. Обґрунтовано доцільність використання інструментів економічного аналізу для оцінювання фінансової автономії та розроблення управлінських рішень щодо зміцнення конкурентних позицій українського бізнесу.

Ключові слова: фінансова автономія, фінансова стійкість, конкурентоспроможність підприємства, структура капіталу, економічний аналіз, європейська економічна інтеграція, стратегічна автономія.

Abstract

The paper examines the financial autonomy of Ukrainian enterprises as an important factor in ensuring their competitiveness amid European economic integration and the transformation of economic systems. It identifies the role of capital structure, financial stability, and effective cash flow management in enabling enterprises to adapt to external economic challenges. The paper substantiates the relevance of using economic analysis tools to assess financial autonomy and develop management decisions aimed at strengthening the competitive position of Ukrainian businesses in the European economic environment.

Keywords: financial autonomy, financial stability, enterprise competitiveness, capital structure, economic analysis, European economic integration, strategic autonomy.

Вступ

У сучасних геостратегічних умовах фінансова незалежність суб'єктів господарювання набуває особливого значення. Воєнні ризики, нестабільність економічного середовища, зміни вартості кредитних ресурсів і необхідність адаптації до європейських стандартів посилюють вимоги до якості управління фінансами підприємств. У цьому контексті стратегічна автономія Європейського Союзу, пов'язана зі зміцненням економічної стійкості та зменшенням критичних зовнішніх залежностей, формує важливі орієнтири для розвитку українського бізнесу [1].

Фінансова автономія підприємства характеризує його здатність фінансувати діяльність за рахунок власного капіталу, підтримувати платоспроможність і зберігати можливості для розвитку без надмірної залежності від зовнішніх кредиторів. Водночас фінансова незалежність не означає повної відмови від позикових ресурсів, оскільки їх раціональне використання може сприяти розширенню виробництва та підвищенню конкурентоспроможності.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі фінансової автономії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств України та визначенні напрямів її оцінювання за допомогою інструментів економічного аналізу в умовах європейської економічної інтеграції.

Виклад результатів

Однією з основних характеристик фінансової автономії є співвідношення власного та позикового капіталу підприємства. Висока частка власного капіталу за інших рівних умов свідчить про меншу залежність від зовнішнього фінансування та вищу здатність протистояти фінансовим потрясінням. Проте надмірне обмеження позикових ресурсів також може стримувати інвестиційну активність і модернізацію виробництва. Тому основним завданням фінансового менеджменту є формування збалансованої структури капіталу з урахуванням специфіки діяльності підприємства, вартості фінансування та рівня ризику.

Для оцінювання фінансової автономії доцільно використовувати систему аналітичних показників, яка охоплює коефіцієнт автономії, коефіцієнти фінансової залежності та заборгованості, показники ліквідності, рентабельності й достатності операційного грошового потоку. Інформаційною основою такого аналізу є фінансова звітність підприємства [2].

Коефіцієнт фінансової автономії визначається за формулою:

$$Кавт = ВК / А, \quad (1)$$

де Кавт – коефіцієнт фінансової автономії; ВК – власний капітал підприємства; А - загальна вартість активів.

Показник характеризує частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Його динамічне зростання за інших рівних умов може свідчити про посилення фінансової незалежності підприємства. Водночас оцінювання цього показника має здійснюватися комплексно, з урахуванням галузевих особливостей, структури активів, прибутковості та здатності обслуговувати зобов'язання [2; 3].

У контексті європейської економічної інтеграції фінансова автономія набуває додаткового значення. Підприємства, які прагнуть працювати на ринку ЄС, повинні забезпечувати належну прозорість фінансової звітності, обґрунтовувати інвестиційні рішення, контролювати витрати та підтримувати здатність виконувати договірні зобов'язання. Важливими напрямами розвитку стають модернізація виробництва, цифровізація фінансового управління, підвищення енергоефективності та диверсифікація джерел фінансування [1].

Особливого значення набуває інтеграція фінансового аналізу в систему стратегічного управління. Застосування горизонтального й вертикального аналізу фінансової звітності, оцінювання ліквідності та платоспроможності, аналізу рентабельності й моделювання сценаріїв зміни доходів і витрат дають змогу своєчасно виявляти загрози фінансовій стійкості. Наприклад, у разі зростання вартості кредитування підприємство може оцінити вплив додаткового боргового навантаження на прибутковість, грошові потоки та здатність здійснювати інвестиції [3].

Для українських підприємств доцільним є розроблення комплексного підходу до управління фінансовою автономією, що передбачає регулярний моніторинг фінансових показників, оптимізацію структури капіталу, формування резерву ліквідності, контроль дебіторської заборгованості та оцінювання фінансових ризиків. Такі заходи сприятимуть зменшенню вразливості до зовнішніх шоків і створюватимуть передумови для залучення інвестицій та розширення співпраці з європейськими партнерами [1; 3].

Висновки

Фінансова автономія є важливою складовою конкурентоспроможності підприємств України в умовах трансформації економічних систем і поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. Її забезпечення потребує збалансованого

управління власним і позиковим капіталом, підтримання платоспроможності та ефективного використання фінансових ресурсів. Використання інструментів економічного аналізу дає змогу оцінювати фінансові ризики, обґрунтовувати управлінські рішення та визначати можливості для розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників фінансової автономії з урахуванням галузевих особливостей і вимог європейського ринку [1-3].

Список використаних джерел

1. European Commission. European Economic Security Strategy. JOIN(2023) 20 final. Brussels, 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023JC0020 (дата звернення: 10.10.2026).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення: 10.10.2026).

3. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : затверджені наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 10.10.2026).

А. Чміль,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМАНД

Анотація

В роботі досліджено вплив інструментів управління людьми на ефективність крос-культурних команд у міжнародному бізнесі. Розглянуто роль міжкультурного навчання, інклюзивного лідерства, внутрішньої комунікації, мотивації та управління конфліктами. Проаналізовано результати міжнародних досліджень щодо взаємозв'язку різноманіття, інклюзивності, залученості працівників і бізнес-результатів. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління культурним різноманіттям як джерелом конкурентних переваг міжнародних компаній.

Ключові слова: крос-культурні команди, міжнародний бізнес, управління людьми, культурне різноманіття, інклюзивне лідерство, міжкультурна комунікація, мотивація.

Abstract

This study examines the impact of people management tools on the effectiveness of cross-cultural teams in international business. The study considers the role of intercultural training, inclusive leadership, internal communication, motivation, and conflict management. International research findings on the relationship between diversity, inclusion, employee engagement, and business performance are analyzed. The paper substantiates the need for a comprehensive approach to managing cultural diversity as a source of competitive advantage for international companies.

Keywords: cross-cultural teams, international business, people management, cultural diversity, inclusive leadership, intercultural communication, motivation.

Вступ

Сучасний міжнародний бізнес характеризується активним формуванням крос-культурних команд, до складу яких входять працівники з різним національним і культурним походженням, мовними особливостями, професійним досвідом та ціннісними орієнтаціями. Глобалізація, міжнародна мобільність працівників і поширення дистанційних форматів зайнятості розширюють можливості для створення таких команд, однак одночасно підвищують вимоги до якості управління людьми. У цьому контексті культурне різноманіття може

бути джерелом інновацій та конкурентних переваг лише за умови створення належного організаційного середовища.

Крос-культурна команда відрізняється від однорідної не лише складом працівників, а й характером взаємодії між ними. Представники різних культур можуть мати різні уявлення про роль керівника, допустимий рівень прямоти у спілкуванні, способи вирішення конфліктів, ставлення до дедлайнів та індивідуальної відповідальності. Тому однакові управлінські практики можуть давати різний результат у різних культурних середовищах. Завдання менеджера міжнародної команди полягає у формуванні спільних правил взаємодії без нівелювання культурних особливостей учасників.

Мета дослідження

Метою дослідження є визначення основних інструментів управління людьми, які впливають на ефективність крос-культурних команд у міжнародному бізнесі, а також обґрунтування напрямів їх комплексного застосування для перетворення культурного різноманіття на джерело конкурентних переваг міжнародних компаній.

Виклад основного матеріалу

Одним із найбільш важливих інструментів є міжкультурне навчання. Воно спрямоване на розвиток культурної компетентності працівників, тобто здатності розуміти відмінності між культурними моделями поведінки та адаптувати власну комунікацію. Для міжнародних компаній доцільно проводити тренінги з міжкультурної комунікації, управління конфліктами та роботи у міжнародних проєктах. Такий підхід дозволяє зменшити ризик стереотипізації та неправильного трактування поведінки колег.

Не менш значущим інструментом є інклюзивне лідерство. Керівник крос-культурної команди повинен забезпечувати можливість для різних працівників висловлювати думки, брати участь у прийнятті рішень та отримувати справедливий зворотний зв’язок. Дослідження McKinsey демонструє тісний зв’язок між відчуттям інклюзивності та залученістю працівників: серед респондентів, які відчували себе повністю включеними в організацію, майже три чверті повідомляли про повну залученість, тоді як серед тих, хто не відчував високого рівня інклюзивності, таких було лише близько чверті. Крім того, у компаніях, де керівники активно підтримували інклюзивність через формування командної згуртованості, працівники у 1,7 раза частіше повідомляли про високий рівень інклюзивності [1].

Важливу роль відіграє система внутрішньої комунікації. У міжнародних командах доцільно встановлювати зрозумілі правила

обміну інформацією, визначати відповідальні канали комунікації та забезпечувати рівний доступ до інформації для всіх учасників. Особливої уваги потребує мовний аспект, оскільки навіть за спільного використання англійської мови рівень володіння нею та комунікативні стилі можуть суттєво відрізнятися. Практичними інструментами можуть бути стандартизовані формати зустрічей, письмові підсумки домовленостей, регулярний зворотний зв'язок та використання цифрових платформ для координації роботи.

Емпіричні дослідження підтверджують, що культурне різноманіття безпосередньо пов'язане з результативністю команд, хоча характер цього зв'язку залежить від способу управління. Дослідження, опубліковане у International Labour Review у 2025 році, охопило 911 команд продажів міжнародної корпорації, що працювала у 39 країнах. За допомогою регресійного аналізу дослідники встановили, що різноманітність команд за національністю та рідною мовою, а також розмір команди й управлінський досвід керівника мають статистично значущий вплив на її результативність [2].

Цей результат є важливим для міжнародного менеджменту, оскільки демонструє, що культурний склад команди не можна розглядати лише як соціальну характеристику персоналу. Він може безпосередньо впливати на робочі результати. Водночас сама наявність різноманіття не гарантує підвищення ефективності. Якщо культурні відмінності не супроводжуються відповідними механізмами комунікації, лідерства та координації, вони можуть ускладнювати прийняття рішень і провокувати конфлікти. Саме тому роль менеджера полягає у перетворенні різноманіття з потенційного джерела труднощів на ресурс розвитку.

Важливим інструментом є також система мотивації та оцінювання результатів. Учасники крос-культурних команд можуть по-різному сприймати індивідуальні та командні винагороди, публічне визнання, кар'єрне просування або ступінь автономії. Тому ефективна система мотивації має поєднувати єдині корпоративні принципи з певною гнучкістю. Важливо також забезпечувати прозорі критерії оцінювання, оскільки відчуття справедливості є необхідною умовою довіри до менеджменту.

Показовими є результати глобального дослідження Міжнародної організації праці, проведеного майже серед 13 тис. підприємств у 70 країнах. Понад 57 % опитаних підприємств зазначили, що ініціативи щодо гендерного різноманіття позитивно вплинули на бізнес-результати. Серед підприємств, які відстежували гендерне різноманіття у менеджменті, майже три чверті повідомили про зростання прибутку

на 5–20 %, причому у більшості випадків приріст становив 10–15 %. Крім того, близько 57 % підприємств повідомили про покращення здатності залучати та утримувати таланти, понад 54 % – про покращення креативності, інноваційності та відкритості, а близько 37 % – про здатність краще оцінювати потреби та настрої клієнтів [3].

Хоча наведене дослідження безпосередньо стосується гендерного, а не національно-культурного різноманіття, його результати важливі для ширшого аналізу управління різноманіттям. Вони демонструють, що ефективне управління відмінностями між працівниками може мати не лише соціальний, а й безпосередній економічний ефект. Отже, політика різноманіття повинна розглядатися міжнародними компаніями як складова системи управління людським капіталом, а не лише як елемент корпоративної соціальної відповідальності.

Окремої уваги потребує управління конфліктами. Культурні відмінності можуть спричиняти як конструктивні дискусії, так і деструктивні конфлікти. Наприклад, відмінності у способах висловлення незгоди або ставленні до ієрархії можуть бути неправильно інтерпретовані учасниками команди. Менеджер повинен не просто усувати конфлікт, а створювати механізми його конструктивного вирішення: спільне визначення правил взаємодії, регулярний зворотний зв'язок, медіацію та обговорення проблем без персоналізації.

Для оцінювання результативності управління крос-культурними командами доцільно використовувати систему кількісних та якісних показників. До них можуть належати рівень залученості персоналу, продуктивність, плинність кадрів, кількість конфліктів, якість комунікації, швидкість прийняття рішень, виконання міжнародних проєктів та задоволеність працівників. Водночас показники різноманіття не повинні розглядатися ізольовано: позитивний ефект виникає передусім тоді, коли різноманітний склад команди підтримується інклюзивними управлінськими практиками.

Основні емпіричні результати міжнародних досліджень щодо впливу різноманіття та інклюзивного управління на результативність команд наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, результати міжнародних досліджень підтверджують важливість системного управління різноманіттям. При цьому позитивний ефект залежить не лише від кількісного представлення різних груп у команді, а й від створення умов для їхньої повноцінної участі в роботі організації.

Отже, міжнародним компаніям доцільно поєднувати кілька взаємопов'язаних інструментів: міжкультурне навчання, інклюзивне лідерство, ефективну внутрішню комунікацію, адаптивну систему

мотивації, прозоре оцінювання та управління конфліктами. Саме комплексне застосування цих інструментів дозволяє перетворити культурні відмінності з потенційного джерела непорозумінь на ресурс розвитку.

Таблиця 1

Емпіричні дані щодо впливу різноманіття та інклюзивного управління на результативність команд*

Дослідження / джерело	Вибірка	Ключовий результат	Значення для управління
ILO, 2019 [3]	Близько 13 000 підприємств, 70 країн	57 % підприємств повідомили, що ініціативи щодо гендерного різноманіття покращили бізнес-результати	Управління різноманіттям може мати позитивний вплив на результати бізнесу
ILO, 2019 [3]	Підприємства, які відстежували гендерне різноманіття в менеджменті	Майже 75 % повідомили про зростання прибутку на 5–20 %; у більшості – на 10–15 %	Важливість системного вимірювання та управління різноманіттям
ILO, 2019 [3]	Близько 13 000 підприємств	Близько 57 % повідомили про полегшення залучення та утримання талантів	Різноманіття може посилювати привабливість роботодавця
ILO, 2019 [3]	Близько 13 000 підприємств	Понад 54 % відзначили покращення креативності, інноваційності та відкритості	Різноманітність може підтримувати інноваційність
McKinsey [1]	Працівники міжнародного дослідження	Майже 75 % тих, хто відчуває високу інклюзивність, є повністю залученими проти близько 25 % серед тих, хто її не відчуває	Інклюзивне середовище пов'язане з вищою залученістю
McKinsey [1]	Працівники організацій із різними управлінськими практиками	Працівники у 1,7 раза частіше відчувають високу інклюзивність, якщо керівники активно формують командну згуртованість	Інклюзивне лідерство є важливим інструментом управління

Продовження Таблиці 1

Дослідження / джерело	Вибірка	Ключовий результат	Значення для управління
Michalička et al., 2025 [2]	911 команд, 39 країн	Національна та мовна різноманітність статистично значуще впливає на результативність команд	Культурний склад команди необхідно враховувати під час формування та управління командами

**Складено автором на основі [1–3].*

Для України розвиток крос-культурного менеджменту набуває особливого значення в умовах поглиблення економічної інтеграції з Європейським Союзом. Українські підприємства дедалі активніше взаємодіють із європейськими партнерами, а українські фахівці отримують досвід навчання та роботи у міжнародному середовищі. У таких умовах компетентності міжкультурної комунікації, адаптивного лідерства та управління різноманіттям стають складовими конкурентоспроможності людського капіталу.

Висновки

Ефективність крос-культурних команд у міжнародному бізнесі визначається не стільки самим фактом культурного різноманіття, скільки якістю управління ним. Міжкультурне навчання, інклюзивне лідерство, прозора комунікація, адаптивна мотивація, справедливе оцінювання та управління конфліктами створюють умови для ефективної взаємодії працівників із різним культурним походженням.

Проведені міжнародні дослідження підтверджують взаємозв'язок між управлінням різноманіттям, залученістю працівників та бізнес-результатами. Тому міжнародним компаніям доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує єдині корпоративні стандарти з урахуванням культурних особливостей працівників. Для України розвиток таких управлінських практик є особливо актуальним у контексті поглиблення міжнародного економічного співробітництва та інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace

2. Michalička T., Lančarič D., Nambuge D., Munk M. The impact of diversity on the performance of work teams: a global study. URL: https://en.ilr-rit.org/article/pubid/23795/

3. International Labour Organization. Women in Business and Management: The business case for change. 2019. URL: https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

R. Aliyev,
Baku Eurasian University, Baku (Azerbaijan)

LEGAL FOUNDATİONS OF NATURE CONSERVATİON: HİSTORİCAL TRADİTİONS AND MODERN ECOLOGİCAL PRİNCİPLES

Throughout the history of the relationship between humanity and nature, the regulation of this relationship – specifically the protection of the environment and nature – has consistently been a matter of significant concern. The use of legal instruments to govern the interaction between humans and nature has always held a prominent place. In this regard, the following examples can be cited [1, pp. 28-29]:

1. In the East, the Babylonian King Hammurabi regulated these matters through a decree on the protection of forests. Forests were placed under the care of designated forest guardians, who were held responsible for their protection. Notably, those who violated the rules for forest protection were subject to the death penalty. These documents are considered the earliest legal instruments to regulate the relationship between humanity and nature throughout history.
2. In ancient China, protected reserves were established as early as the pre-Christian era.
3. In medieval Europe, the existence of early legal acts concerning the protection of nature is documented as far back as the 8th and 9th centuries. Similar legal instruments continued to exist in subsequent periods. For instance, the "Ordinance on Forests and Waters" of King Louis XVI of France, adopted in the 17th century, is one such document.

Another interesting example is found in historical sources: in 1306, a London resident was executed by the authorities for burning ordinary coal in the street. Analyses indicate that the primary reason for this was the act of burning coal – which polluted the air – being classified as a criminal offense [2].

It should be noted that environmental law represents the most comprehensive framework for regulating and improving the relationship between humanity and nature. Environmental law is an extensive system of legal norms that governs the interactions between society, individuals, and nature; its purpose is not only to protect the environment but also to restore and improve it for the benefit of present and future generations. In this

context, the core idea underlying the state's environmental functions is the improvement of the relationship between humanity and nature

1. Ensuring that natural resources are utilized in a manner that serves the interests of society.

2. Preventing the depletion of natural resources. ...sustained use of them to obtain [benefits/resources].

3. Elimination and prevention of the degradation of the natural environment's quality.

In the practice adopted in the modern world, environmental law encompasses several fundamental principles: the prevention of environmental pollution; the protection of human life and health; the collective duty of everyone to safeguard the environment; the promotion of the economical use of natural resources; the pursuit of ecologically sound, sustainable socio-economic development; the preservation and restoration of ecological balance; the establishment of a fee-based system for the use of nature; the regulation of environmental impacts through a permitting process; the implementation of the "polluter pays" principle; and the imposition of liability on anyone who violates environmental laws. The core essence of these principles lies in the optimization and improvement of the relationship between humanity and nature

References

1. Hüseynov S., Sarıyev R.,Ekologiyanın fəlsəfi və hüquqi əsələləri. Bakı, «Təknur», 2007, 216 s.

2. Qaliboğlu, Elçin. "Ekoloji böhran ifrat həddə çatıb" // Xalq Cəbhəsi.-2010.-22 aprel.-№68.-S.13.

D. Fonov,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

HOTEL BUSINESS AS AN EXAMPLE OF LEADERSHIP: A CASE OF PORTUGAL

Tourism is one of the key drivers of the Portuguese economy, and the hospitality sector attracts steady foreign investment. In a highly competitive European market, success depends not only on capital and location but also on leadership. Tourists are becoming increasingly demanding, so hospitality business should meet their demands.

Portugal is a very interesting country which combines a mild climate, a long Atlantic coastline, and a rich cultural and historical heritage, including numerous UNESCO World Heritage sites, e.g. Torre de Belém. It used to be

a dictatorship before 1974, but now it is a democratic country. Membership in the European Union and the Eurozone, political stability, and a well-developed tourism and hospitality infrastructure create a favorable environment for international hotel and restaurant projects.

The research provided by Portuguese scientists assumed that the company's size, liquidity, the level of tangibility of its assets, and its debt level influence financial performance in the hotel industry, as well as gross domestic product and consumer sentiment, which also affect the business success of hotel companies. By applying a panel data methodology, the authors showed that all variables showed significant influence on financial performance, except liquidity. Besides, the analysis also revealed that smaller companies were more negatively affected by the demand decline induced by the COVID-19 pandemic (Matias et al., 2024). We should agree with this statement: the pandemic ruined the tourism and restaurant sphere, and not all companies survived the quarantine restrictions. As a result of changes in economic indicators, it has become even more imperative to stabilise the tourism industry and ensure its recovery (Efthimiou, 2025). Portugal is one of the countries in which hotel business is considered to be one of the leadering branches after COVID-19.

All regions of Portugal are attractive for tourists. For example, Porto is a key focus area for developing the meetings and conferences product aimed at small-scale events. At the same time, several locations in the Norte region also deserve attention: their high-quality hotel facilities are well suited to corporate retreats, and the limited number of nearby distractions may appeal to company managers (Lopes & Soares, 2017). The hotel industry in all regions of Portugal plays a special role in shaping the appeal and growth of tourist destinations. Hospitality is an important source of income for tourism, a sector that is very sensitive to economic fluctuations as well as to global trends and challenges (Costa & Costa, 2024). Among these challenges there are not only like pandemics or military conflicts, but also economic crises, e.g. crisis of 2008.

Portugal`s leadership in hotel business can be summarized in Table 1.

Table 1

Portugal`s leadership in hotel business*

Dimension	Explanation
International recognition	The country and its regions (the Algarve, Madeira, Lisbon, Porto) regularly receive World Travel Awards, including "Europe's Leading Destination" (Euronews, 2025).
Strong national hotel groups	Portuguese hotels operate not only within the country but also expand into foreign markets such as Brazil, Africa, and the USA. Pestana is often cited as an example of a Portuguese brand with international reach.

Table 1 (continued)

Dimension	Explanation
Unique formats	Historic buildings have been converted into hotels (the Pousadas network), and there are wine hotels in the Douro Valley, eco and spa resorts, and golf resorts in the Algarve. Authenticity and an emotional connection with the hotel's history are key factors in the perception of luxury (Tosco et al., 2025) This sets Portugal apart from mass market destinations.
Investment attractiveness	Foreign capital is actively flowing into hotel real estate, and the country consistently ranks high in Europe in terms of tourism growth.
Gastronomy as part of the product	Hotels and restaurants in Portugal increasingly build their offering around local cuisine and wine, which strengthens the destination brand.

**Source: created by the author based on (Euronews, 2025) and (Tosco et al., 2025).*

The analysis shows that Portugal's leadership in the hotel business is based on many factors, including authenticity, quality, and a strong destination brand. A favorable investment climate, EU and Eurozone membership, political stability, and various tourism offers, from historic Pousadas and Douro wine hotels to Algarve golf resorts, allow Portuguese hospitality to remain competitive and to recover successfully after the COVID-19 pandemic. At the same time, the sector is very sensitive to economic crises and global challenges, and smaller companies are especially vulnerable. Thus, sustainable leadership in the Portuguese hotel and restaurant business can be maintained through a combination of strategic investment, high service standards, and the ability to meet the growing demands of tourists from many countries.

References

1. Matias, F., Rebelo, S., Andraz, G., and Guerreiro, J. (2024). The Influence of Firm Characteristics and Macroeconomic Factors on Financial Performance:Evidence from the Portuguese Hotel Industry. Economies 12: 306. https://doi.org/10.3390/economies12110306

2. Efthimiou, S. G. (2025). The trends of tourism sector after COVID-19 period: A study of strategy and implications. Corporate & Business Strategy Review, 6(1), 119–133. https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art12

3. Lopes, A.P.; and Suares, F. (2017). Tourism planning and development: The case of Portugal's Norte region. Tourism & Management Studies, 13(4), 20-29, DOI: 10.18089/tms.2017.13403

4. Costa, V. and Costa, C. (2024). Tourism, economic development and the corporate performance of the hospitality industry: An empirical study of Portuguese tourism regions. European Journal of Tourism Research, 38, 3816. https://doi.org/10.54055/ejtr.v38i.3622.

5. Pires, E.G. (2025). World Travel Awards: Portugal voted 'Best Destination in Europe' for 2025. Euronews. 24.10.2025. URL: https://www.euronews.com/2025/10/24/world-travel-awards-portugal-voted-best-destination-in-europe-for-2025

6. Tosco, C.V., Marques, J. & Quintela, J.A. (2025). The experience of luxury in historic hotels: The case of Palácio de Seteais. Cadernos de Geografi, 52, 153–173.https://dx.doi.org/10.14195/0871-1623_52_8

Scientific supervision by R. Kliuchnyk, PhD in Political Science, Associate Professor

D. Halat,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

TRANSFORMATION OF PARIS AS A CITY: FROM MEDIEVAL CENTER TO BELLE ÉPOQUE METROPOLIS AND CONTEMPORARY CITY MANAGEMENT

Introduction and Research Framework. The structural evolution of Paris represents one of the most prominent examples of urban continuity and spatial adaptation in European history [1, p. 18–22]. Over the centuries, the French capital transformed from an organic, densely populated medieval core constrained by defensive stone rings into a modern global metropolis [2, p. 45–49]. This transformation was driven not merely by aesthetic ambitions, but primarily by urgent hygienic, social, administrative, and technological necessities. Understanding the spatial trajectory of Paris requires analyzing the transition from medieval insularity to nineteenth-century Haussmannization, culminating in contemporary models of metropolitan governance and sustainable city management [3, p. 112–115].

The Medieval Spatial Matrix and Early Modern Constraints. During the Middle Ages, Paris developed organically within concentric lines of defense, starting with the fortifications of Philip Augustus in the late twelfth century and expanding under Charles V in the fourteenth century [1, p. 87–93]. The spatial logic was defined by high density, extremely narrow streets, lack of public sanitation, and a functional division between the Île de la Cité (administrative and religious core), the Right Bank (commercial hub), and the Left Bank (academic and intellectual district) [2, p. 102–108]. By the early nineteenth century, this medieval fabric became an insurmountable barrier to economic growth and public health. The high vulnerability to epidemics and social unrest highlighted the total inadequacy of the traditional urban layout for an industrializing society [4, p. 34–39].

Haussmannization and the Creation of the Modern Metropolis. The turning point in Parisian urban history occurred during the Second Empire under Napoleon III and the Prefect of the Seine, Georges-Eugène Haussmann [5, p. 55–61]. Between 1853 and 1870, Haussmann implemented a radical state-driven urban intervention known as "Haussmannization" [5, p. 120–128]. This grand scheme dismantled large sections of medieval housing to construct a systematic grid of broad avenues and boulevards. The primary objectives were multifaceted: improving circulation, enhancing public hygiene through modern sewage and clean water networks designed by Eugène Belgrand, creating cohesive architectural facades, and facilitating military control against insurgencies [4, p. 142–149; 6, p. 78–84].

During the Belle Époque (1871–1914), this newly created urban matrix reached its cultural and infrastructure peak [6, p. 205–211]. The integration of landmark iron architecture (such as the Eiffel Tower and Grand Palais), the construction of the Paris Métro inaugurated in 1900 under Fulgence Bienvenüe, and the expansion of public parks (Bois de Boulogne and Bois de Vincennes) established Paris as the quintessential modern global metropolis [3, p. 165–170; 6, p. 230–235].

Contemporary City Management: From Historic Metropolis to Grand Paris and Sustainable Governance. In the twenty-first century, Paris faces a new set of structural challenges, requiring a transition from industrial-era expansion to ecological resilience and sustainable city management [7, p. 42–48]. Contemporary municipal strategies, particularly under the governance of Mayor Anne Hidalgo, focus on decarbonization, pedestrianization, and redressing spatial inequalities between the historical center and the outer suburbs (banlieues) [8, p. 95–101].

A central concept in modern Parisian planning is Carlos Moreno's "15-minute city" (la ville du quart d'heure), which aims to decentralize urban functions so that essential services, workplaces, and leisure activities are accessible within a short walk or bike ride [8, p. 134–140]. Furthermore, the large-scale infrastructure project Grand Paris Express is actively redefining metropolitan transportation by adding 200 kilometers of automated metro lines, effectively connecting the suburban periphery without routing all traffic through the congested historic center [7, p. 180–186]. Consequently, modern city management in Paris succeeds by maintaining a delicate balance between preserving Haussmannian historical heritage and pioneering innovative, climate-adapted urban governance [7, p. 210–215; 8, p. 175–180].

References

1. Lavedan P. Histoire de l'urbanisme à Paris. Paris : Hachette, 1993. 600 p.

2. Bove B., Gahtan M. W. Le Paris du Moyen Âge. Paris : Belin, 2014. 352 p.
3. Fierro A. Histoire et dictionnaire de Paris. Paris : Robert Laffont, 1996. 1580 p.
4. Chevalier L. Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIXe siècle. Paris : Perrin, 2002. 560 p.
5. Haussmann G.-E. Mémoires du Baron Haussmann. Paris : Victor-Havard, 1890 (rééd. Seuil, 2000). 1200 p.
6. Marchand B. Paris, deux siècles d'histoire urbaine : XIXe-XXe siècle. Paris : Éditions du Seuil, 1993. 540 p.
7. Subra P. Le Grand Paris : Géopolitique d'une ville monde. Paris : Armand Colin, 2012. 336 p.
8. Moreno C. Droit de cité : De la ville monde à la ville du quart d'heure. Paris : Éditions de l'Observatoire, 2020. 208 p.

Scientific supervision by R. Kliuchnyk, PhD in Political Science, Associate Professor

A. Holysh,
State University of Trade and Economics, Kyiv (Ukraine)

ADVERTISING EXPENDITURES AND ENTERPRISE FINANCIAL PERFORMANCE AMID ECONOMIC TRANSFORMATION: A MULTILEVEL PERSPECTIVE

The transformation of the economic environment – driven by macroeconomic instability, inflation, changes in consumer behavior, and the development of digital technologies – is placing greater demands on enterprises to use their financial resources effectively. Advertising expenditures can help sustain demand, attract customers, and support competitiveness. However, increasing an advertising budget does not guarantee profit growth, as outcomes depend on the target audience, communication channels, and methods used to evaluate effectiveness.

The aim of this study is to examine the relationship between advertising expenditures and enterprise financial performance from a multilevel perspective, taking into account the transformation of the economic environment.

The impact of advertising expenditures can be considered at three interrelated levels: microeconomic, mesoeconomic, and macroeconomic. The microeconomic level concerns an individual enterprise's financial performance; the mesoeconomic level concerns a brand's position and

competition within an industry; and the macroeconomic level concerns advertising-market dynamics and the broader business environment.

At the microeconomic level, advertising can affect revenue, sales volume, profit, and customer acquisition costs. Its effectiveness depends on whether the additional financial contribution generated by a campaign exceeds its cost. A field experiment involving 18,294 firms in the restaurant industry found that businesses receiving digital advertising experienced increases in several purchase-intention outcomes, although the gains varied across firms (Dai et al., 2023). This variation shows why results from other businesses should not be treated as guaranteed outcomes for enterprise.

Advertising performance should therefore be assessed using financial and behavioral indicators, including return on marketing investment (ROMI), customer acquisition cost, conversion rate, incremental sales, and contribution margin. ROMI compares the incremental contribution attributable to marketing with the marketing expenditure; its interpretation depends on how incremental results and costs are defined (Hanssens, 2024). It should not be used as the sole criterion for comparing campaigns with different objectives or time horizons.

It is also important to distinguish between short-term sales activation and long-term brand building. A meta-analysis of 26 experimental studies found that creative media advertising can positively affect brand associations and consumer persuasion, including attitudes and purchase intentions; the strength of these effects depends on the characteristics of the execution (van Berlo et al., 2024). Enterprises should therefore assess immediate sales alongside longer-term indicators such as brand associations, repeat purchases, and customer retention.

At the mesoeconomic level, advertising expenditures can influence market share, brand competitiveness, and the ability to sustain demand. A reduction in advertising does not always lead to an immediate decline in sales, but prolonged absence from broad-reach media may weaken a brand's performance over time.

This relationship was examined by Hartnett et al. (2021), who analyzed 41 beer, cider, and spirits brands that stopped broad-reach advertising for at least a year. Average sales declined by 16% after one year without advertising, 25% after two years, and 36% after three years. The pace of decline varied according to brand size and prior sales trends. Because the research focused on alcoholic beverages, its findings should not be generalized automatically to all industries.

To assess competitive positions, analysts may compare a brand's share of category advertising expenditure with its market share. A relatively high advertising share can support growth, but does not guarantee it: outcomes

also depend on advertising quality, pricing, distribution, and competitors' actions.

At the macroeconomic level, advertising expenditure is affected by inflation, consumer purchasing power, military risks, changes in demand, and the development of digital platforms. It is therefore important to consider not only nominal spending but also the results it produces.

According to the All-Ukrainian Advertising Coalition (VRK, 2026), Ukraine's advertising media market amounted to UAH 33.490 billion in 2025. The Coalition's updated forecast of August 17, 2026, estimated that the market could reach UAH 37.365 billion by the end of 2026, approximately 12% above the 2025 level. As of October 2026, this remains a forecast rather than a final annual result.

The expected trends differ across market segments. The VRK (2026) forecast put online media advertising at UAH 19.490 billion in 2025 and UAH 22.235 billion in 2026, an increase of approximately 14%. Outdoor advertising was projected to rise from UAH 3.742 billion to UAH 4.306 billion (+15%), while digital television advertising was expected to increase from UAH 953 million to UAH 1.191 billion (+25%). In contrast, the total television advertising market was forecast to decrease from UAH 5.559 billion to UAH 5.309 billion (about 4%).

These figures indicate that advertising channels are developing at different rates; however, growth in a particular segment does not mean that it will be effective for every enterprise. An online retailer might assess advertising through orders and customer acquisition costs, while a chain of physical stores might also track foot traffic and regional sales. Moreover, an increase in the nominal size of the advertising market does not necessarily indicate a comparable increase in real demand or profitability, as prices and inflation can also affect market value.

To manage advertising expenditures effectively, the enterprises should define campaign objectives, select appropriate communication channels, and compare expenditure with the financial outcomes achieved. Relevant indicators may include ROMI, customer acquisition cost, conversion rate, incremental sales, and contribution margin. To distinguish advertising effects from seasonality and price changes, comparable periods or control groups can be used where feasible. Evaluation should account for both short-term response and longer-term brand effects (Dai et al., 2023; Hanssens, 2024; van Berlo et al., 2024).

Thus, advertising expenditures can affect enterprise financial results at all three levels. At the microeconomic level, they may generate additional revenue and contribution; at the mesoeconomic level, they may help maintain a brand's competitive position; and at the macroeconomic level, their

effectiveness is shaped by advertising-market dynamics and changes in the media environment. Enterprises should therefore base budget decisions on a systematic assessment of sales, profitability, and long-term competitiveness rather than on a mechanical increase or decrease in spending.

References

1. All-Ukrainian Advertising Coalition. (2026, August 17). Updated forecasts for the development of Ukraine's advertising and communications market in 2026. https://vrk.org.ua/news-events/2026/updated-ads-volume-2026.html

2. Dai, W., Kim, H., & Luca, M. (2023). Frontiers: Which firms gain from digital advertising? Evidence from a field experiment. Marketing Science, 42(3), 429–439. https://doi.org/10.1287/mksc.2023.1436

3. Hanssens, D. M. (2024, July 24). Using return on marketing investment effectively. American Marketing Association. https://www.ama.org/marketing-news/using-return-on-marketing-investment-effectively/

4. Hartnett, N., Gelzinis, A., Beal, V., Kennedy, R., & Sharp, B. (2021). When brands go dark: Examining sales trends when brands stop broad-reach advertising for long periods. Journal of Advertising Research, 61(3), 247–259. https://doi.org/10.2501/JAR-2021-009

5. van Berlo, Z. M. C., Meijers, M. H. C., Eelen, J., Voorveld, H. A. M., & Eisend, M. (2024). When the medium is the message: A meta-analysis of creative media advertising effects. Journal of Advertising, 53(2), 278–295. https://doi.org/10.1080/00913367.2023.2186986

Research Advisor: O. Zhuk, Ph.D. in Economics, Associate Professor

T. Mazan,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

MECHANISM OF IMPLEMENTING THE INCOTERMS 2020 PRINCIPLES IN FOREIGN ECONOMIC CONTRACTS

Today the world is global, so international trade has become one of the main forms of cooperation between states and businesses. This cooperation requires many documents: sales contracts, transport and customs documents, different types of insurance, certificates of origin, and others. One of the main problems in foreign economic activity is the difference between countries' laws, languages, business customs and legal traditions. Because of this, misunderstandings can arise: who organizes the transport and who pays for

insurance and customs clearance. As a result, there is a risk of accidental damage to or loss of the goods at the moment when the risk passes from the seller to the buyer. If these questions remain unclear, conflicts, extra costs, and delivery delays appear.

The Incoterms 2020 rules work as follows: hey set a single procedure for dividing costs and risks between the parties when the goods are handed over, including during transport. The parties' do not write every detail separately in the contract. They use a ready-made term that is understood in the same way in different countries. This greatly simplifies drafting the contract and agreeing on its clauses. It also helps the parties find fair ways to resolve disagreements. The Incoterms rules do not change the sales contract, but only make it shorter, because part of the parties obligations is already included in the chosen term. There is no need to write separately about each item: who organizes and pays for what. It is enough to state the relevant abbreviation and the place of delivery. It is important that the rules do not determine the transfer of ownership of the goods, the price, the method of payment, or the consequences of breach of contract. They only show the division of certain obligations [1]. It is also important to understand the legal nature of these rules. They were created and unified by the International Chamber of Commerce. But they are not an international treaty, and they do not need to be officially included in national legislation. Therefore, the rules apply not by force of law, but by agreement of the parties. This means they are used only when the contract contains a direct reference to the chosen term and to the 2020 edition. If there is no such reference, the rules are not binding on the parties to the agreement. It is also worth saying that using the rules standardizes the terms of supply of goods. This helps to avoid legal misunderstandings and commercial conflicts [2]. The structure of the rules is convenient for practical use (Table 1). All terms are written according to one scheme and divided into eleven sections: from the general obligations of the parties and delivery to the distribution of risks, insurance, customs clearance, packaging, and mutual notification. Therefore, the terms are easy to compare, and the answer to the required question is always in the same place. At the same time, Incoterms have clear limits. They do not regulate the procedure and timing of payment, fines and penalties, export control, sanctions, taxes, or the quality of the goods [3]. For Ukrainian enterprises it is important that the official International Chamber of Commerce rules for the interpretation of trade terms are published in the legislation database of Ukraine. Thus, they are recognized in the national legal field [4]. To see how this works in practice, let us imagine that we work in the export department of an enterprise and prepare foreign economic documents, including contracts. The enterprise concludes a deal with a foreign buyer, and the first question is the choice of

the delivery term. Let us take two classic terms, FCA and CIF, because they best show the difference in the division of obligations between the parties.

Table 1

Grouping of international commercial terms in Incoterms 2020*

Term	Costs of the resident seller (export)	Costs of the resident buyer (import)
EXW	Packaging, making the goods available at its own warehouse	Loading, transport, export and import clearance, duties, taxes and insurance
FCA	Delivery of the goods to the carrier, export clearance	Main carriage, insurance, import clearance, duties and taxes
FAS	Delivery and loading on board the vessel, export clearance	Transport, insurance, unloading, import clearance, duties and taxes
FOB	Delivery and loading on board the vessel, export clearance	Transport, insurance, unloading, import clearance, duties and taxes
CFR	Loading on board, payment of carriage to the port of destination, export clearance	Insurance, unloading, import clearance, duties and taxes
CIF	Costs under CFR and insurance of the cargo for the benefit of the buyer	Unloading, import clearance, duties and taxes
CPT	Delivery to the carrier, payment of carriage to the place of destination, export clearance	Insurance, unloading, import clearance, duties and taxes
CIP	Costs under CPT and insurance of the cargo for the benefit of the buyer	Unloading, import clearance, duties and taxes
DAP	Transport to the place of destination, insurance and export clearance	Unloading, import clearance, duties and taxes
DPU	Transport to the place of destination, unloading and export clearance	Import clearance, duties and taxes
DDP	Transport, insurance, export and import clearance, duties, taxes, and delivery to the place of destination	Unloading at the place of destination

**Source: Made by the author from sources [1].*

Under the Free Carrier (FCA) term, the seller hands the goods over to the carrier chosen by the buyer and carries out export customs clearance. The buyer pays for the main carriage and other costs. Here the most important thing is to state the place of handover correctly, because the moment the risk passes depends on it. If the goods are handed over at the seller's warehouse, the seller loads them onto the buyer's transport himself, and the risk passes at the moment of loading. If the place of handover is the carrier's terminal, the seller delivers the goods there at his own expense and bears the risk. The risk passes to the buyer when the goods are placed at the disposal of the carrier. Therefore, it is better to state the name of the term and the place of dispatch in the contract right away. For the department, this means preparing the invoice, the packing list, and the documents for export clearance. It is also

worth agreeing with the buyer in advance on the date of the carrier's arrival. If the carrier is late, the goods will stay in the seller's warehouse, so the question of storage costs is better solved beforehand. The CIF term works differently. It is used only for sea or inland waterway transport. The seller loads the goods on board the vessel, pays for carriage to the port of destination, carries out export clearance, and also insures the cargo for the benefit of the buyer. The buyer is left with unloading, import clearance, duties, and taxes (Table 1). For the export department this is much more work: it needs to find a shipowner or forwarder, book space on the vessel, pay the freight, arrange the insurance policy, and give the buyer the bill of lading, the invoice, and the certificate of origin. The buyer controls the cargo through the documents even before it arrives. Therefore, even a small mistake in the details can delay payment or create problems at customs in the port of destination. Under this term, the risk of loss of or damage to the goods passes to the buyer already at the moment of loading on board, although the seller pays for the transport. That is, the seller pays for the whole journey, but is no longer responsible for the condition of the cargo on the way. If the goods are damaged, the buyer will bear the loss and will receive compensation under the insurance policy that the seller arranged. Therefore, it is advisable to agree on the insurance terms in advance, so that the buyer does not think the cargo is fully insured when the policy covers only a minimum set of risks. Comparing these terms, we see that the choice between them affects not only the division of costs, but also the organization of the department's work. Under the first term, the department concentrates on preparing the goods and documents, and the buyer controls the route. Under the second term, the department itself actually organizes international transport, although it no longer bears the risk on the way. The price of the contract also depends on the term: under CIF it is higher, but it includes freight and insurance to the port of destination, while under FCA it is lower, but the buyer pays part of the costs separately. Therefore, the term is chosen depending on the experience of the parties, the type of goods, and the route.

Thus, mechanism of implementing Incoterms 2020 principles allows the parties to a foreign economic contract not to describe every condition in detail, but to use common terms that are understood in the same way in different countries. Thanks to this, it is clearly defined who organizes the transport, who pays for insurance and customs clearance, and at what moment the risk of accidental damage to or loss of the goods passes from the seller to the buyer. At the same time, the rules do not change the contract, because they do not regulate the transfer of ownership, the procedure of payment, liability for breach, or the quality of the goods. These questions must be written separately in the contract. To apply Incoterms 2020 effectively, it is

not enough to formally state the abbreviation. It is necessary to understand its meaning and to state exactly the place of delivery and the edition of the rules. Only the combination of standardized Incoterms terms and a correctly written contract gives legal certainty, prevents conflicts, and protects the interests of both parties.

References

1. Козуб В. О., Бестужева С. В. Оптимізація умов зовнішньоекономічного контракту з використанням міжнародних комерційних термінів Incoterms. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-46

2. Полторак Х., Мороз Ю. Ю. Сутність та роль правил Інкотермс у міжнародній Торгівлі в умовах сьогодення. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, Житомир, 12-13 грудня 2024 року. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2024. С. 690–694. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/povnyj-tekst.pdf#page=690

3. Інкотермс 2020: як правильно обирати умови поставки для вашого бізнесу. *Meest China*. 2026. URL: https://meest.cn/news/inkoterms-2020-yak-pravilno-obirati-umovi-postavki-dlya-vashogo-biznesu/

4. Барановська В. М. Практика застосування INCOTERMS 2020 в зовнішньоекономічних договорах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 4. № 87. С. 188–192. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.29

Scientific supervision by O. Zadoia, PhD in Economics, Associate professor
Language supervision by K. Ostrovska, Senior Lecturer

T. Mazan,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

TEAM EFFICIENCY CURVE: AN EXAMPLE OF APPLICATION IN THE UKRAINIAN BUSINESS ENVIRONMENT

In the modern world, the management and measurement of business team efficiency are changing and developing with the help of different tools. Many platforms have been created that can analyse productivity visually and show delays. Retrospectives help teams review their mistakes, and a system

of indicators makes it possible to compare results between teams [1]. Despite this, a question arises that is not answered directly: ‘Why does a team that is fully loaded sometimes work worse than a team that still has some free capacity?’ Managers usually think that if an employee has more tasks, the result will be greater, but practice shows the opposite. Human attention is like a musical string: it sounds best with the right tension, but with too much tension it starts to break. This is the pattern that the team efficiency curve model can describe.

The model separates two concepts that people often confuse in everyday speech. The first is productivity, which shows how many final results the team delivers per unit of time, that is, how much work is done or how many services are provided. The second is efficiency, which in this model means how fully the available resources are used, or, more simply, what percentage of the team’s capacity is in use. If we plot these two values against each other, we obtain a bell-shaped curve [2]. At first, while the team still has free resources, every new task brings extra results. Then the free capacity runs out, and the top of the curve, the optimum, is reached. After that, every extra task takes attention away from the earlier ones, chaotic switching between tasks begins, and performance starts to fall, in the extreme case almost to zero. The paradox is that the most heavily loaded team is not the most productive one. This has a practical consequence that is easy to underestimate: the same result can be reached in two different situations. In the first, the team has a reserve and works comfortably. In the second, it has already passed the top and continues to work through exhaustion. From the outside it looks the same, but the cost is different, because in the second case fatigue accumulates and the risk of burnout grows. Thus, we can determine the team’s position only when the final result is considered together with the workload over time. On the one hand, while new tasks increase the amount of finished work, there is still a reserve, and when the growth stops, the team is approaching the golden mean. On the other hand, when the workload grows and the result falls, the balance has already been passed, and this is shown by missed deadlines, repeated rework and loss of focus. This explains why the curve does not have a constant shape. The golden mean depends on how much of the team’s energy is left for the main work and how much goes to everything else. In a stable environment with clear requirements, almost all energy goes to the result, so the balance is at a higher workload. In a changing environment, part of the energy is constantly taken up by reacting to changes, so the curve shifts towards lower values and the decline starts earlier [2]. In the same way, a team can handle a peak period before a release or during a busy season, but if it stays at the peak for a long time, fatigue begins to lower

the result itself. Therefore, the optimum should be seen not as a single number but as a range that moves together with the circumstances.

To understand how this model works in practice, let us imagine that we are the managers of a marketing department. Until recently, a team of eight people regularly launched different projects, and its performance reached the maximum value of 100%. However, over the last two months the indicator has fallen to 48%, which in practice means missed deadlines and constant rework, and the team shows signs of fatigue. The first and most important thing to do is to identify the cause, because the same decline can have opposite causes. If the team has too few tasks and is working without real results, it is at the beginning of the curve, and the situation can be remedied by increasing the workload. However, in our case, the department receives urgent requests from the sales team every day, management changes priorities, and evening corrections have been added to the normal work. Hence, the team has already passed the top of the curve and is now on the declining part.

The first option, which managers choose most often, is to increase the pressure. They can introduce daily reports, set mandatory overtime hours and raise the planned number of tasks to catch up on what was lost. The likely result is predictable: for one or two weeks the indicators may even grow a little, because people make an extra effort. However, since the team's energy is already used up, more workload will increase fatigue and the number of mistakes and cases of rework, and the strongest employees will start looking for a new job. In addition, daily reports will create the appearance of control but will not improve the work itself, because people will report hours, not results [2]. In the end, the indicator will most likely fall below 48%, because the team is moving even further along the declining part of the curve.

The second option works in the opposite direction: instead of adding workload, we reduce it. First, it is worth limiting the number of projects the team runs at the same time and finishing only those that have already started, instead of taking on new ones. Next, we need to agree with management and the sales department on a procedure for submitting requests, so that all requests come through one responsible person, and every change of priority is recorded in writing with an explanation of what is refused. It is also worth leaving part of the weekly plan free of fixed tasks, so that urgent requests do not disrupt the schedule. Finally, an honest conversation with the team about the real workload is needed, and its results should be treated as information for change, not as complaints [3]. At first this approach may look like a loss, because the number of finished tasks will go down for a while. The performance will not necessarily return to 100%, but it is realistic to expect it to come close to the earlier level, and, most importantly, it will last longer,

because the team is no longer working at its limit. It should be noted that the numbers in this example are conditional, and the described results come from the logic of the model itself, not from measurements in a real company.

The comparison of these two options shows the main idea of the curve: on the declining part, the result grows not because of extra effort but because of reducing it. That is why it is important to be able to find the team's position on the curve. For this, the team's result is recorded at equal time intervals, for example every week or after every sprint, and compared with the workload, the number of tasks in progress, overtime hours and how often the plan changes. If these data are plotted on a graph, the shape of the curve for this particular team slowly becomes visible. Regular retrospectives and a small number of meaningful indicators help with this, because too many indicators only make the picture unclear [4]. We should also remember that the curve is not constant. In periods of high uncertainty, such as the launch of a new product or a change of management, the optimum shifts towards a lower workload, and what was normal yesterday is already an overload today [2]. In Ukraine such periods happen more often than in stable economies because of power outages, staff changes caused by mobilisation and market fluctuations, so a reserve of capacity is not a luxury for local companies but a condition for stable work.

In conclusion, the example shows that a fall in team performance does not always mean that people are working too little. Often the cause is the opposite: the team is overloaded, and then more pressure only makes the problem worse. The team efficiency curve helps to see this, because it gives the manager a simple rule: first determine where the team is, and only then decide whether to give it more tasks or take some away. This logic does not need complex tools, but it requires the manager to be ready to act against intuition and to check regularly whether the position of the optimum has changed.

References

1. Як оцінити ефективність команди: ключові показники та інструменти. *grc*. 2025. URL: https://grc.ua/blog/iak-ocinyty-efektyvnistj-komandy-klyuchovi-pokaznyky-ta-instrumenty

2. Левченко Ю. Ефективність та продуктивність команди. Як досягти балансу. *DOU*. 2021. URL: https://dou.ua/forums/topic/33899/

3. Які приклади ефективної командної динаміки? *Chanty blog*. 2025. URL: https://www.chanty.com/blog/uk/team-dynamics-uk/

4. Городинська В. KPI, які дійсно працюють: як вимірювати продуктивність команди. *24 бізнес*. 2026. URL:

https://24tv.ua/business/shho-take-kri-yak-pratsyuyut-yaki-pokazniki-efektivnosti-varto_n3117620

Scientific supervision by O. Zadoia, PhD in Economics, Associate Professor
Language supervision by M. Bilokopytova, Senior Lecturer

T. Nechyporenko,
Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia (Ukraine)

THE ROLE OF FINTECH INNOVATIONS IN GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATION: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR FINANCIAL SYSTEMS

The development of financial technology (FinTech) in the context of global digital transformation and the reshaping of the international economic architecture is an ambivalent phenomenon. On the one hand, the scaling of innovative FinTech solutions provides access to high-tech financial instruments, ensures market diversification, and significantly improves the operational efficiency of economic entities through automation and the optimization of transaction costs. On the other hand, increasing geopolitical fragmentation, regulatory uncertainty, and growing cyber threats create new barriers, generate risks of systemic instability, and require significant investments in the digital resilience of financial institutions. In this context, a comprehensive analysis of the prospects and risks of financial system transformation takes on particular importance for ensuring their resilience and macroeconomic stability.

The role of FinTech in the processes of global digitalization lies in the system's ability to anticipate, adapt to, and transform traditional financial mechanisms in response to external shocks and technological shifts [1].

The key characteristics of the current stage of development of the global FinTech sector include [2; 3]:

– decentralization and transformability of settlements: the proliferation of decentralized finance (DeFi) protocols, central bank digital currencies (CBDCs), and open banking systems that optimize time lags in cross-border capital flows;

– digital inclusion and technological accessibility: the use of artificial intelligence (AI), Big Data, and alternative scoring to provide financial services to SMEs and population groups with limited access to traditional banking;

– harmonization and automation of compliance: implementation of RegTech and SupTech tools for regulatory harmonization, fraud prevention, and increased transparency of financial flows;

– building cyber resilience: developing technological capabilities and creating secure cloud infrastructures to prevent system failures during crises;

– investments in digital infrastructure: prioritizing funding for the development of secure APIs, smart contracts, and distributed ledger technologies (DLT), which are essential for integrating national systems into the global ecosystem.

In an era of deepening inter-system interdependence and highly dynamic digitalization processes, it is extremely important to analyze the key benefits that FinTech transformation brings to the functioning of financial systems. Despite potential threats, the scaling up of FinTech innovations opens up significant opportunities, including:

– attracting investment and capital: creating favorable conditions for the inflow of venture capital into the technology sector and accelerating economic recovery;

– optimization of transaction costs: a significant reduction in commission fees and faster settlements by eliminating cumbersome chains of intermediaries;

– diversification of financial products: the creation of adaptive hybrid products (neobanking, P2P lending, crowdfunding) that increase the flexibility of the financial sector;

– increased competitiveness: encouraging traditional banking institutions to digitize their products and improve the quality of customer service.

It is clear that the digital transformation of the financial sector, while opening up broad horizons, also gives rise to a complex system of institutional and systemic risks that require detailed monitoring and proactive management.

The irrational or regulatory implementation of FinTech innovations may lead to a number of significant challenges, including [4; 5]:

– cybersecurity vulnerabilities and threats to the infosphere: the rising number of cyberattacks on financial platforms and the risk of critical data leaks, which threaten the integrity of the entire system;

– risks of regulatory arbitrage and the influence of Big Tech: the entry of large technology corporations into the financial services market, which poses risks of distorting competition and concentrating capital;

– technological asymmetry: the uneven pace of digital development across different institutions and regions, which can exacerbate financial segregation;

– volatility of unregulated digital assets: high uncertainty in virtual asset markets, which can transmit shocks to the traditional financial sector.

These risks require regulators and market participants to develop flexible, adaptive risk-management strategies aimed at minimizing destructive consequences and ensuring stability.

Thus, an analysis of the impact of FinTech innovations on global digital transformation reveals their contradictory nature. Successfully leveraging their benefits – from increasing financial inclusion to optimizing payments – directly depends on the ability of financial institutions to effectively manage specific digital and cyber risks. This requires not only the modernization of technological infrastructure but also the active development of an adaptive regulatory environment (in particular through the use of «regulatory sandboxes»).

Consequently, the future state of financial systems will be determined by their ability to balance the realization of innovative potential with the neutralization of systemic threats in a dynamic geo-economic landscape, which requires constant strategic monitoring, adaptation of the regulatory framework, and strengthened international cooperation in the field of digital finance regulation.

References

1. International Monetary Fund. (2026). Global Financial Stability Report: Resilience, Risk, and Transformation. October 2026. https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2026/10/13/global-financial-stability-report-october-2026.

2. Frost J., Prenio J., Shreeti V., & Symington D. (2026). Digitalization and Innovation: Opportunities and Risks for Financial Health. FSI Briefs, No. 31. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publications/fsi-brief-31-digitalisation-and-innovation-opportunities-and-risks-financial-health.htm.

3. Federal Reserve. (2026). Financial Stability Report: May 2026. Section 5: Near-Term Risks to the Financial System. https://www.federalreserve.gov/publications/2026-may-financial-stability-report-near-term-risks.htm.

4. Liu J., Bao X., Wang X., Xie X., & Xu J. (2026). Digital finance and corporate digital innovation: The roles of traditional financial institutions: A pre-registered report. Pacific-Basin Finance Journal. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2026.103125.

5. Adrian T. (2026). How Central Banks Can Contain Financial Stability Risks as AI Accelerates Change. International Monetary Fund, 23

July 2026. https://www.imf.org/en/blogs/articles/2026/07/23/how-central-banks-can-contain-financial-stability-risks-as-ai-accelerates-change.

V. Popovych,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

SMART TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES

The contradictory nature of contemporary tourism industry development is most clearly manifested in the fact that enterprises' aspirations to expand their market presence and increase profitability are frequently accompanied by growing anthropogenic pressure on natural and cultural resources, the preservation of which determines the attractiveness of tourist destinations. The intensification of this contradiction necessitates a reconsideration of established business models in which economic performance has traditionally been regarded as the principal criterion of success. Against this background, the introduction of smart technologies creates opportunities to reconcile commercial interests with environmental constraints and the needs of local communities.

The unpredictability of changes in the tourism environment, driven by economic disruptions, security threats, and shifting consumer preferences, substantially complicates long-term planning while imposing increasingly demanding requirements on the adaptability of enterprises. Tourism development may be adversely affected by natural, technological, socio-economic, and political factors. The COVID-19 pandemic exemplified a natural factor that caused the tourism industry to suspend its operations for an extended period [3, p. 301]. Under circumstances in which conventional management mechanisms cannot ensure an adequate level of responsiveness, the ability to process information concerning external threats in a timely manner becomes particularly important. The application of digital tools enables enterprises to revise tourist routes, adapt their offerings to prevailing conditions, and reduce uncertainty in business operations.

The reconsideration of information management within the tourism business is associated with the increasing adoption of artificial intelligence, Big Data analytics, the Internet of Things (IoT), and automated booking systems, whose integration bridges the gap between information accumulation and its practical application. Transforming fragmented data on seasonal demand, traveller behaviour, and visits to tourist attractions into an information basis for management enables more accurate forecasting of infrastructure utilisation, assessment of resource requirements, and

prevention of unjustified expenditure. Smart technologies in tourism are aimed, among other objectives, at "improving and personalising the tourist experience, facilitating interaction and integration among all stakeholders, enhancing sustainability and resource management efficiency, and ensuring competitiveness" [2, p. 488].

The uneven spatial distribution of tourism demand, whereby excessive concentrations of visitors in certain destinations coexist with the underutilised potential of others, constitutes a challenge extending far beyond conventional route planning. Prolonged overcrowding in popular destinations contributes to the deterioration of natural ecosystems, while the economic benefits generated by tourism remain unevenly distributed. The application of interactive maps, geographic information services, and intelligent route-selection algorithms facilitates the redistribution of tourist flows, reduces recreational pressure, and encourages the gradual integration of lesser-known destinations into economic activity.

The distinctive nature of the platform-driven transformation of the tourism market lies in the changing relationships between service providers and consumers, as opportunities to market tourism products increasingly depend on an enterprise's presence in the digital environment. By expanding small businesses' access to potential customers, online platforms contribute to the promotion of local tourism products and environmentally responsible forms of recreation. At the same time, dependence on ranking algorithms, the commission policies of digital intermediaries, and the need to protect personal data create additional risks to the operational independence of tourism enterprises [4].

The necessity of reducing the resource intensity of tourism services lends technological modernisation particular economic significance, since decreasing the unproductive consumption of energy, materials, and transport resources directly affects the cost of service provision. In particular, intelligent indoor climate control systems, electronic document management, and algorithm-based transport planning enable enterprises to optimise operating expenditure. The fundamental advantage of such solutions lies in their capacity to achieve resource savings without compromising service quality, while simultaneously reducing the adverse environmental impacts of tourism activities.

An examination of European practices demonstrates that the long-term viability of the tourism industry largely depends on the alignment of government regulation, investment priorities, entrepreneurial activity, and the capacity of communities to realise their own potential. For Ukraine, where the consequences of military hostilities and uneven infrastructure development complicate tourism recovery, adapting international approaches

to regional conditions is particularly important. Combining the digital promotion of tourism products with support for local entrepreneurship can revitalise economic activity across territories and contribute to expanding employment opportunities. Beyond their informational and reputational roles, digital technologies, particularly social media marketing (SMM), also perform a conversion function in tourism by encouraging potential customers to undertake targeted actions, such as booking a tour or requesting a consultation [1].

A fundamental prerequisite for the effective implementation of smart technologies should be a reorientation of managerial priorities away from the quantitative expansion of digital innovations towards assessing the economic, environmental, and social changes they can generate. Indeed, technological improvements limited to accelerating commercial operations do not, in themselves, ensure sustainable development if they are accompanied by the depletion of natural resources. Conversely, the coordinated application of intelligent management systems, resource-saving solutions, and digital mechanisms for cooperation with local communities establishes the foundations for a business model in which economic efficiency is combined with resource conservation and societal well-being.

References

1. Долинська О. О., Шоробура І. М., Гільберг Т. Г. Цифровий маркетинг у просуванні туристичних послуг. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-33 (date of access: 20.10.2026).

2. Кочума І. Ю., Красномовець В. А. Smart-туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 487–495. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-73 (date of access: 20.10.2026).

3. Смєсова В. Л., Кожушко С. П., Ключник Р. М. Основні виклики розвитку туризму: спроба класифікації. Академічний огляд. 2023. № 2 (59). С. 298–309. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-20 (date of access:: 20.10.2026).

4. Zeqiri A., Ben Youssef A., Maherzi Zahar T. The Role of Digital Tourism Platforms in Advancing Sustainable Development Goals in the Industry 4.0 Era. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 8. Article 3482. DOI: https://doi.org/10.3390/su17083482 (date of access: 20.10.2026).

Scientific supervision by R. Kliuchnyk, PhD in Political Science, Associate Professor

O. Terekhina,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

STRUCTURAL SHIFTS IN ENTERPRISE EXPORTS: MOVING FROM RAW MATERIALS TO VALUE-ADDED PRODUCTS IN EU MARKETS

Ukrainian enterprises are under increasing pressure to move beyond the export of unprocessed or minimally processed commodities, such as grain and metal ingots. Closer integration with the European Union and increasingly demanding regulatory requirements are making commodity-based business models more difficult to sustain. To remain competitive in the EU market, Ukrainian firms need to move up the value chain by exporting processed products, specialised components, and finished goods rather than relying primarily on the supply of raw materials (European Commission, 2026).

Modern international trade is increasingly organised through Global Value Chains (GVCs), in which different stages of production are distributed across several countries. For emerging economies and transitional industrial sectors, participation in GVCs can provide access to new technologies, managerial expertise, knowledge spillovers, and higher-value market segments (OECD, 2026).

Historically, Ukrainian companies have mostly participated in international trade by exporting raw materials, basic metals, and agricultural products in large quantities. This type of export brings income, but it also creates several problems. Companies become dependent on changes in world commodity prices, usually receive relatively small profits, and are more affected by external economic crises. Therefore, it is becoming increasingly important for Ukrainian businesses to move toward the production of goods with higher added value, such as processed food, furniture, machinery parts, and other manufactured products.

Ukrainian companies are already slowly moving in this direction. They are exporting more processed agricultural products, furniture, and other manufactured goods. This allows them to keep a larger part of the value within the country and become less dependent on external economic shocks (Export.gov.ua, 2026). Recent data also show that total trade between Ukraine and the European Union has exceeded €68 billion. At the same time, the structure of Ukrainian exports is becoming more diverse and includes more sophisticated products (European Commission, 2026).

However, producing more processed goods does not automatically mean that companies will earn higher profits. Businesses also need to

improve product quality, make production more efficient, develop logistics and branding, and follow European Union market requirements (OECD, 2026; European Commission, 2026).

One of the main difficulties for Ukrainian companies entering the European Single Market is compliance with non-tariff measures, or NTMs. Unlike customs tariffs, these measures do not directly involve import taxes. They include technical regulations, sanitary and phytosanitary standards, environmental requirements, labelling rules, product traceability, and conformity-assessment procedures. Companies should include these requirements in their regular production and management systems. They should not treat them as a one-time administrative task. (European Commission, 2026).

Moving to higher-value production requires more than purchasing new machinery or increasing production volumes. Ukrainian companies must improve their internal skills and systems. These include quality management, product design, traceability, certification, documentation, and compliance with regulations. Without these capabilities, companies may remain in the lower-value parts of European supply chains. Successful cooperation with the EU depends not only on what Ukrainian businesses produce, but also on how reliably and transparently they can meet European technical and commercial standards.

These changes can mainly be seen in two areas.

– Agriculture and food processing. In the past, Ukraine mainly exported grain and other agricultural raw materials in bulk. Today, exports of dairy products, poultry, confectionery, and other finished food products are increasing. Food-processing companies can earn more by selling ready-made products instead of exporting only grain or other unprocessed goods. In this way, they receive a larger share of the final value.

– Industry and manufacturing. The metallurgical and mining sectors have experienced serious difficulties because of destroyed infrastructure, security risks, and transport problems. However, some other manufacturing sectors are developing. For example, exports of furniture, clothing, footwear, and various industrial components are growing. This shows that Ukrainian businesses are adapting to new conditions and are trying to produce more finished goods (Export.gov.ua, 2026).

Overall, these trends show that raw materials still make up an important part of Ukrainian exports, but the share of processed and finished products is gradually increasing.

When a company tries to move from exporting raw materials to selling finished products, it faces several serious problems.

The first major problem is technology. Many Ukrainian factories use outdated equipment that cannot always produce goods according to modern European quality and environmental standards. In addition, new EU policies, including the European Green Deal and the Carbon Border Adjustment Mechanism, put more pressure on companies to reduce carbon emissions. Without modernising factories and introducing greener production methods, it is extremely difficult for Ukrainian businesses to meet these requirements (European Commission, 2026).

The second important problem is a lack of financing. Modernising production, purchasing new equipment, and creating internal laboratories for quality control require large investments. At the same time, loans are expensive, the economic situation remains uncertain, and access to financing inside Ukraine is limited. Small and medium-sized enterprises face the greatest difficulties. Consequently, many companies cannot secure sufficient funding to develop more advanced production. As a result, they may remain dependent on exporting raw materials.

The third group of problems is connected with institutions and legislation. Obtaining European quality certificates, passing inspections in accredited laboratories, and preparing international contracts can be complicated and expensive. Many companies do not have employees who understand all the details of EU technical regulations. (European Commission, 2026).

To overcome these problems and become more successful in the European market, companies need to follow a clear strategy.

First, they should diversify their products and develop their own brands. If a Ukrainian company only produces goods for a foreign company under that company's brand, most of the profit may remain with the foreign partner. Creating and selling products under its own brand can help a Ukrainian business receive a larger share of the final profit and build a stronger position in the market (OECD, 2026).

Second, companies should improve quality control through digital technologies. Modern management systems, including ERP systems, can help businesses control production, supplies, sales, and product information. International standards such as ISO can also make company processes more organised and transparent. European buyers expect to know what materials were used, where the product was made, and whether its production meets environmental standards. Clear and well-organised processes can make cooperation easier, speed up customs procedures, and increase trust between Ukrainian and European companies (OECD, 2026; European Commission, 2026).

Third, Ukrainian enterprises should use external support more actively. They can apply for EU grant programmes, including initiatives such as EU4Business, which can help cover part of the costs of production modernisation. Companies can also join international business associations and industry clusters. This may help them find European partners, exchange experience, and learn about modern business practices.

By combining internal improvements with external support, Ukrainian companies can gradually change the structure of their exports and strengthen their position in the European market.

The transformation of Ukraine's foreign trade from dependence on raw materials toward products with higher added value is no longer merely a temporary trend. It is becoming necessary for the survival and long-term development of Ukrainian businesses. Participation in Global Value Chains can help companies improve their technologies, increase profits, and become more resilient to economic and political shocks.

Ultimately, successful integration into the European Single Market depends not only on the products Ukrainian companies make, but also on their ability to meet European technical, commercial, and environmental requirements. If Ukrainian businesses modernise their production, improve their internal systems, and build strong international partnerships, they can achieve a more stable and competitive position in the European economy.

References

1. European Commission (2026) *EU trade relationships with Ukraine*. Available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (Accessed: 18 September 2026).
2. OECD (2026) *Global value chain repositioning*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/global-value-chain-repositioning_8c97068d-en/full-report.html (Accessed: 18 September 2026).
3. Export.gov.ua (2026) *Yak zminyvsia ukrainskyi eksport posluh za I pivrichchia 2026 roku* [How Ukrainian services exports changed in the first half of 2026]. Available at: https://export.gov.ua/news/yak-zminyvsia-ukrainskyi-eksport-posluh-za-i-pivrichchia-2026-roku (Accessed: 18 September 2026).
4. Trading Economics (2026) *European Union exports to Ukraine - 2026 data and forecasts*. Available at: https://tradingeconomics.com/european-union/exports/ukraine (Accessed: 1 October 2026).

Scientific supervision by S. Fedulova, Doctor of Sciences (Economics), Full Professor

Language supervision by M. Bilokopytova, Senior lecturer

К. Андрущак,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,
м. Дніпро (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ НА РИНКУ ЄС ПІСЛЯ ОНОВЛЕННЯ ПВЗВТ: ВІД ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДО ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Європейський Союз залишається ключовим ринком збуту для українських виробників, проте умови доступу до нього суттєво змінюються. Після періоду тимчасової лібералізації торгівлі, коли експортери працювали за мінімальних тарифних обмежень, настав етап, на якому доступ до ринку залежить від квот, стандартів та здатності пропонувати цінність, що виходить за межі низької ціни. Метою тез є обґрунтування напрямів адаптації маркетингових стратегій українських експортерів до нових умов торгівлі з ЄС на основі аналізу актуальних статистичних даних.

Дія автономних торговельних заходів ЄС, які тимчасово скасували мита й квоти для українських товарів, закінчилася 5 червня 2025 р. [2]. Експорт українських товарів за січень-квітень 2025 р. скоротився на 7% порівняно з аналогічним періодом 2024 р. і становив 13,3 млрд дол. США, у тому числі і до ЄС на 6% [3]. Показовим є той момент, що експорт до інших регіонів (США, Канади, країн Азії та Африки) за цей період скоротився вже на 9% [3]. Згідно зі сценарним розрахунком, наведеним у статті про падіння експорту та уповільнення економіки [3], якби ЄС допускав українські товари лише за умови сплати мит, експорт за 2025 р. міг би скоротитися на 10% порівняно з очікуваними обсягами, а ВВП у свою чергу втратити майже 1%.

На підставі Оновлена Рішення Комітету асоціації № 3/2025 поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі (ПВЗВТ) набула чинності 29 жовтня 2025 р., згідно якої передбачається скасування або зменшення мит, із зберіганням 34 тарифних квот (включно з трьома додатковими) [2; 5]. Зернові та борошно у свою чергу наразі мають окремі квоти [6]. Для експортерів це означає перехід від тимчасових преференцій до стабільного, але більш регульованого режиму, у якому їхні маркетингові рішення потребують перегляду. Європейська бізнес-асоціація наголошує, що нова угода не є продовженням тимчасових преференцій і не повертає умови торгівлі до довоєнних [6].

Особливо відчутними зміни є для агропродовольчого сектору. Відомо, що після початку повномасштабної війни він став основним джерелом валютних надходжень на тлі падіння експорту металургії та

хімічної промисловості, і у 2025 р. частка АПК в експорті товарів становила 56,1% [4]. Водночас агроекспорт скоротився майже на 9%, що досягає ланки до 22,5 млрд дол. США [1]. Частка ЄС у ньому знизилася до 47,5% (10,7 млрд дол.), тоді як у 2022–2024 рр. вона перевищувала 50% [4; 1]. Сальдо торгівлі агропродукцією з ЄС зменшилося до 6,1 млрд дол. проти 8,9 млрд дол. у 2024 р., а агроімпорт досяг п'ятирічного максимуму, майже 8,75 млрд дол. [1]. Згілно із статтею у Форбс Україна: скорочення експорту до ЄС відбувається на тлі посилення регуляторного тиску [4].

Ці дані варто розглядати крізь призму конкурентних стратегій. Американський економіст М. Портер виокремлює три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Доцільно вважати, що стратегія цінового лідерства ефективна, коли компанія справді має структурну перевагу у витратах і може масштабувати виробництво. Квоти ж обмежують можливість нарощувати обсяги, а залежність виручки від сировинної кон'юнктури робить експортера «прайс-тейкером», іншими словами учасником ринку, який не впливає на ціну. У маркетингових термінах це означає комодитизацію пропозиції, тобто покупець сприймає товари різних виробників як взаємозамінні й обирає за ціною. Диференціація, навпаки, дозволяє сформувати цінність, за яку покупець готовий платити більше [7], і тому для українських експортерів у режимі квот вона є не лише бажаною, а й економічно логічною.

З ПВЗВТ пов'язана й друга зміна. Україна має імплементувати 22 регламенти та директиви ЄС і щороку звітувати про прогрес [2], тобто відповідність європейським стандартам виробництва стає обов'язковою умовою доступу до ринку. З маркетингової точки зору це не лише витрати, а й можливість, оскільки сертифікація, прослідковуваність і екологічні стандарти можуть стати основою ціннісної пропозиції замість аргументу «дешевше». Водночас варто враховувати, що вартість адаптації для малих і середніх виробників може бути відчутною, тому ефективність диференціації залежить від того, чи вдасться перетворити ці витрати на впізнаваний і комунікований атрибут продукту.

На основі аналізу пропонується три напрями адаптації маркетингових стратегій українських експортерів.

Перший – перехід від продажу сировини до продукції з вищою часткою доданої вартості. Квоти обмежують обсяг експорту сировини, а переробка збільшує виручку з кожної тонни в межах дозволеного обсягу. Для маркетингу це означає зміну товарної політики: від продажу

за специфікацією до розвитку асортименту, упаковки та власних торгових марок.

Другий – використання відповідності стандартам ЄС як елемента позиціювання. Йдеться про комунікацію сертифікатів, походження та прослідковуваності в B2B-каналах, зокрема у відносинах з ритейлерами й переробниками. Для таких покупців надійність постачальника та прозорість ланцюга постачання є критеріями вибору, що дозволяє конкурувати не лише ціною, а й ризиком і якістю співпраці.

Третій – диверсифікація ринків і каналів збуту. Скорочення частки ЄС в агроекспорті з понад 50% до 47,5% [4; 1] показує вразливість до змін регуляторного режиму. Водночас падіння експорту до інших регіонів у січні–квітні 2025 р. було більшим, ніж до ЄС [3], тож переорієнтація на нові ринки не є автоматичною заміною, оскільки вона потребує інвестицій у вивчення ринку, пошук партнерів та цифрові інструменти експортного маркетингу (B2B-платформи, галузеві виставки, прямі продажі). Це зумовлює потребу в портфельному підході, за якого ЄС залишається базовим ринком, а нові напрями поступово зменшують залежність від нього.

Таким чином, оновлення ПВЗВТ змінює саму логіку маркетингу українських експортерів на ринку ЄС. У свою чергу конкурентною перевагою стає не лише ціна, а й відповідність стандартам, додана вартість та гнучкість у виборі ринків.

Список використаних джерел

1. Агроекспорт України в 2025 році скоротився майже на 9% – до $22,5 млрд. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20299450-agroeksport-ukrayini-v-2025-roci-skorotivsya-majzhe-na-9-do-225-mlrd (дата звернення: 22.10.2026).

2. Оновлені умови торгівлі між Україною та ЄС. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-torhovelna-polityka/torhovelne-spivrobitnytstvo-z-krainamy/chynni-rehionalni-uhody/yevropeiskyi-soiuz/zona-vilnoi-torhivli-mizh-ukrainoiu-ta-ies/onovleni-umovy-torhivli-mizh-ukrainoiu-ta-ie (дата звернення: 22.10.2026).

3. Падіння експорту на 10% та уповільнення економіки: якими можуть бути наслідки скасування «торговельного безвізу» з ЄС. Mind.ua. URL: https://mind.ua/publications/20289806-padinnya-eksportu-na-10-ta-upovilnennya-ekonomiki-yakimi-mozhut-buti-naslidki-skasuvannya-torgoveln (дата звернення: 21.10.2026).

4. Україна скоротила експорт агропродукції у 2025 році на $2 млрд, частка ЄС впала нижче 50% – УКАБ. Forbes Ukraine. 06.01.2026. URL:

https://forbes.ua/news/ukraina-skorotila-eksport-agroproduktsii-u-2025-rotsi-na-2-mlrd-chastka-es-vpala-nizhche-50-ukab-06012026-35319 (дата звернення: 21.10.2026).

5. 29 жовтня набула чинності оновлена торговельна угода між ЄС та Україною. Представництво ЄС в Україні. URL: https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/nabula-chynnosti-onovlena-torgovelna-ugoda-mizh-yes-i-ukrayinoyu/ (дата звернення: 21.10.2026).

6. 29 жовтня скасування або значне зменшення мита при експорті до ЄС – кого стосується. ЛІГА:ЗАКОН. 05.11.2025. URL: https://buh.ligazakon.net/news/240123_z-29-zhovtnya-skasuvannya-abo-znachne-zmenshennya-mita-pri-eksport-do-s--kogo-stosutsya (дата звернення: 22.10.2026).

7. Porter M. E Competitive advantage : creating and sustaining superior performance : with a new introduction New York: Free Press, 1998. 592p.

Науковий керівник: Т. Б. Решетілова, доктор економічних наук, професор

І. Березюк-Рибак,
Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси (Україна)

КРЕАТИВНО-ЦИФРОВА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ МІСТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЄС

У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення ролі креативної економіки розвиток міст дедалі більше залежить від здатності залучати людський капітал, генерувати інновації та формувати сприятливе середовище для підприємництва. Традиційні індустріальні моделі поступово втрачають свою ефективність, тоді як цифрові технології, креативні індустрії та смарт-рішення створюють нові можливості для модернізації міського простору. У контексті забезпечення конкурентоспроможності Європейського Союзу особливого значення набуває формування міських екосистем, здатних перетворювати творчий потенціал на інноваційні продукти, послуги та підприємницькі проєкти. Це обумовлює необхідність поєднання економічних, технологічних, управлінських і фінансових механізмів розвитку міст.

Метою дослідження є обґрунтування ролі креативно-цифрової моделі розвитку міст у зміцненні конкурентоспроможності

Європейського Союзу через поєднання креативних індустрій, цифрових технологій, людського капіталу та інноваційних механізмів фінансування.

Теоретичні засади формування креативного міста пов'язані з працями Ч. Ландрі та Р. Флоріди. Ч. Ландрі розглядає місто як середовище реалізації творчого потенціалу населення, у якому взаємодія культури, освіти, бізнесу та місцевих громад створює умови для інноваційного розвитку [1]. У свою чергу Р. Флоріда наголошує на ролі креативного класу як рушія економічного зростання. Здатність міста залучати та утримувати творчих і висококваліфікованих фахівців визначається поєднанням технологій, таланту та толерантності [2]. Отже, людський капітал, знання та творчість слід розглядати як ключові ресурси розвитку сучасної міської екосистеми.

У запропонованій моделі цифровізація міського середовища поєднує цифрові платформи, відкриті дані та електронні послуги як засоби взаємодії влади, бізнесу і громади. Її управлінське призначення полягає у підвищенні прозорості рішень, доступності інформації та ефективності використання міських ресурсів.

У контексті конкурентоспроможності ЄС особливе значення має здатність міських екосистем поєднувати креативні індустрії з технологічним підприємництвом, університетською освітою та інвестиційною діяльністю. Міста створюють простір для взаємодії фахівців, поширення знань і формування партнерств.

Інституційні орієнтири розвитку креативних міських екосистем визначено у повідомленні Європейської Комісії «Культурний компас для Європи» від 12 листопада 2025 року. Один із його стратегічних напрямів безпосередньо пов'язує культуру та культурну спадщину з конкурентоспроможністю, стійкістю і згуртованістю ЄС. У документі креативні сектори визначаються як джерело інновацій, зайнятості та привабливості міст і регіонів. Окрема увага приділяється технологічним змінам, цифровій культурній спадщині та необхідності захисту прав творців [4].

Зазначений підхід доцільно співвіднести з Компасом конкурентоспроможності ЄС, представленим у січні 2025 року. Серед його основних орієнтирів визначено подолання інноваційного розриву, декарбонізацію та зменшення залежностей; важливими наскрізними умовами виступають доступ до фінансування, розвиток навичок та функціонування єдиного ринку [5].

Практичним інструментом підтримки є програма Creative Europe на 2021–2027 роки. Стаття 3 Регламенту (ЄС) 2021/818 відносить підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу

культурних і креативних секторів, зокрема аудіовізуального, до її загальних цілей [6]. Для креативних міських екосистем це створює основу розвитку міжнародних партнерств та спільних проєктів. Фінансове забезпечення комплексної модернізації міського середовища передбачає поєднання даної програми з іншими інструментами територіального розвитку.

Досвід європейських міст свідчить, що розвиток креативної економіки здійснюється через поєднання культурного потенціалу, технологічних інновацій та оновлення міського простору. Важливим прикладом трансформації індустріального міста у центр креативної економіки є Берлін. Місто сформувало потужне середовище для розвитку мистецтва, дизайну, IT-сектору та стартапів. Тісна взаємодія креативного бізнесу, технологічних компаній, університетів і дослідницьких установ створює умови для розвитку нових продуктів та послуг [7]. Отже, креативні індустрії виступають складовою інноваційної економіки міста, а їх взаємодія з цифровим сектором посилює його конкурентні переваги.

Водночас цінний досвід демонструють не лише глобальні мегаполіси, але й міста, які завдяки креативним стратегіям змогли оновити власну економічну основу. Зокрема, Більбао (Іспанія) є прикладом трансформації постіндустріального міста, у стратегії якого важливе місце посідають культура та дизайн. З 2014 року Більбао входить до Мережі креативних міст ЮНЕСКО за напрямом дизайну; його стратегія передбачає включення культурних і креативних індустрій до місцевих планів розвитку, підтримку освіти та міжнародної співпраці [8]. Таким чином, культурні ресурси поєднуються з підприємництвом і формуванням міжнародної привабливості території.

У свою чергу Тампере (Фінляндія) демонструє можливості використання колишніх промислових територій для розвитку креативної економіки. У межах проєкту Creative Hiedanranta передбачено формування культурних просторів у співпраці з місцевими представниками культурної сфери. Оновлення промислової території має розширити доступність культурних послуг та можливості професійної діяльності творчих фахівців [9]. Даний досвід засвідчує, що ревіталізація індустріальних просторів може поєднувати збереження місцевої спадщини зі створенням умов для креативної зайнятості та підприємництва.

Серед міст Центральної Європи показовим є досвід Будапешта (Угорщина), який входить до Мережі креативних міст ЮНЕСКО за напрямом дизайну. У підході міста дизайн розглядається як інструмент сталого міського розвитку та підвищення якості публічних просторів.

Важливу роль відіграють взаємодія освітніх установ із креативним середовищем, проведення Budapest Design Week та підтримка інноваційних ініціатив. Представлена ЮНЕСКО програма розвитку міста передбачає інкубацію малого і середнього бізнесу у сфері дизайну, міжнародну співпрацю та поєднання творчості з новими технологіями [10]. Даний досвід дозволяє розглядати дизайн як ресурс розвитку підприємництва і вдосконалення міського середовища, що створює передумови для посилення конкурентних позицій міста.

Отже, європейський досвід демонструє, що сучасне креативне місто є складною багаторівневою системою взаємодії людського капіталу, культурних ресурсів, цифрового врядування, інноваційної економіки та інституційної підтримки. У межах даного дослідження вплив такої системи на конкурентоспроможність ЄС пов'язується зі створенням нових продуктів і послуг, розвитком креативної зайнятості, поширенням знань та міжнародних партнерств. Саме така інтегрована модель створює передумови для формування стійкої та інноваційно орієнтованої міської екосистеми. Її розвиток може сприяти посиленню інноваційної спроможності та інвестиційної привабливості європейської економіки.

Важливою умовою реалізації зазначених підходів є ефективне управління міською екосистемою. Цифровізація адміністративних послуг має поєднуватися з підтримкою підприємництва, розвитком професійних навичок та інвестиційною діяльністю. Партнерства між органами місцевого самоврядування, університетами, бізнесом і громадськими організаціями дозволяють узгоджувати освітній, творчий та технологічний потенціал території. На нашу думку, внесок креативно-цифрової моделі у конкурентоспроможність ЄС доцільно оцінювати за здатністю міст створювати та масштабувати інновації, розвивати підприємства і залучати фахівців до міжрегіональної співпраці.

Слід зазначити, що реалізація креативних та інфраструктурних проєктів потребує відповідного фінансового забезпечення. Обмеженість місцевих ресурсів обумовлює необхідність пошуку додаткових механізмів залучення капіталу. Одним із перспективних напрямів є використання блокчейн-технологій та токенізації активів. Під токенізацією слід розуміти цифрове представлення прав на певний актив шляхом створення токена у блокчейн-системі. Об'єктами такого представлення можуть бути цінні папери, нерухомість та інші активи, пов'язані з реалізацією проєктів територіального розвитку [3].

Особливий інтерес становить токенізація муніципальних облігацій як можливий механізм залучення коштів на модернізацію

інфраструктури, розвиток креативних хабів, енергоефективних систем та цифрових платформ управління громадою. Суть даного механізму полягає у цифровому представленні прав інвестора за муніципальним борговим зобов'язанням. Використання цифрових платформ потенційно дозволяє розширити коло інвесторів та спростити облік операцій. Смарт-контракти можуть застосовуватися для автоматизації окремих процедур обслуговування зобов'язань, а реєстрація транзакцій у розподіленому реєстрі - підвищувати простежуваність операцій [3].

Разом з тим технологічна форма фінансового інструменту не усуває ризиків інвестування та не гарантує ліквідності чи цільового використання залучених коштів. Реалізація такого механізму потребує належного правового оформлення прав інвесторів, надійної цифрової інфраструктури, кібербезпеки та прозорої звітності. Важливими умовами є також фінансова спроможність громади виконувати боргові зобов'язання та достатній рівень цифрової фінансової грамотності учасників. Тому токенізовані муніципальні облігації доцільно розглядати як перспективний напрям розвитку фінансування громад, що потребує подальшого інституційного та організаційного опрацювання.

Креативно-цифрова модель розвитку міської екосистеми повинна базуватися на взаємодії п'яти складових. Основою моделі виступають креативні індустрії, які охоплюють дизайн, архітектуру, цифрове мистецтво, медіа, культурні індустрії та інноваційне підприємництво. Їх розвиток створює передумови для формування нових робочих місць, підтримки малого бізнесу та генерації інновацій. Наступною складовою є смарт-інфраструктура, яка забезпечує технологічну модернізацію транспорту, комунальних систем, енергетики та управління ресурсами. Цифрове врядування поєднує електронні послуги, відкриті дані, аналітичні системи та платформи громадської участі.

Фінансовою складовою моделі є інноваційні механізми залучення інвестицій, серед яких перспективне місце можуть займати блокчейн-рішення та токенізовані муніципальні облігації. Інституційна підтримка забезпечує умови взаємодії зазначених складових і передбачає розвиток людського капіталу та цифрових навичок, захист цифрової інфраструктури, формування партнерств і належне регулювання інновацій. Особливістю запропонованої моделі є включення інноваційного фінансування до єдиної системи креативного, технологічного та управлінського розвитку міста. При цьому інвестиції виступають механізмом реалізації проєктів, що поєднують модернізацію інфраструктури з розвитком місцевого підприємництва.

Висновок. Отже, креативно-цифрову модель розвитку міст доцільно розглядати як один із чинників зміцнення конкурентоспроможності ЄС. Її значення полягає у поєднанні людського капіталу, креативного підприємництва, цифрових технологій та інституційних механізмів підтримки інновацій. Міські екосистеми створюють середовище, у якому творчі ідеї можуть перетворюватися на нові продукти, послуги та підприємницькі проєкти, а міжнародні партнерства сприяють поширенню знань і розвитку спільного європейського креативного простору. Таким чином, конкурентний потенціал ЄС посилюється через взаємодію міських осередків творчості та інновацій, розвиток малого і середнього бізнесу та поширення результатів креативної діяльності між секторами економіки.

Список використаних джерел

1. Landry C. The Creative City. London: Earthscan, 2000.

2. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.

3. Гулей А. І., Котух Є. Й., Рябокінь М. В. RWA-токенізація як інноваційний механізм залучення інвестицій та збільшення надходжень місцевих бюджетів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-22

4. European Commission. A Culture Compass for Europe. COM(2025) 785 final. 12.11.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0785

5. European Commission. A Competitiveness Compass for the EU. COM(2025) 30 final. 29.01.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0030

6. Regulation (EU) 2021/818 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 establishing the Creative Europe Programme (2021 to 2027). Article 3. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/818/oj/eng

7. Berlin.de. IKT, Medien, Kreativwirtschaft. URL: https://www.berlin.de/wirtschaft/wirtschaftsstandort/branchen/ikt-medien-kreativwirtschaft/

8. UNESCO. Bilbao. Creative Cities Network. URL: https://www.unesco.org/en/creative-cities/bilbao

9. City of Tampere. Creative Hiedanranta Project. URL: https://www.tampere.fi/en/city-and-decision-making/organisation/creative-hiedanranta-project

10. UNESCO. Budapest. Creative Cities Network. URL: https://www.unesco.org/en/creative-cities/budapest

М. Булаєнко,
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М Бекетова, м. Харків (Україна)

НАДІЙНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОЇ АВТОНОМІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЄС

Сучасна трансформація економічних систем супроводжується посиленням залежності держав, підприємств та суспільства від цифрової інфраструктури. Інформаційні системи забезпечують функціонування фінансових установ, промислових підприємств, транспортних мереж, енергетики та державного управління. За таких умов їхня надійність і відмовостійкість стають не лише технічними характеристиками, а й важливими чинниками економічної безпеки та технологічної незалежності.

Метою дослідження є аналіз економічних наслідків відмов інформаційних систем (ІС) і обґрунтування напрямів підвищення стійкості цифрової інфраструктури.

Надійність ІС характеризує її здатність виконувати визначені функції протягом установленого часу за заданих умов експлуатації. Для кількісного оцінювання використовують середній час між відмовами (MTBF- Mean Time Between Failures), середній час відновлення (MTTR-Mean Time To Repair), коефіцієнт готовності та ймовірність безвідмовної роботи. Дослідження методів забезпечення відмовостійкості розподілених і хмарних систем підтверджують важливість прогнозування відмов, резервування ресурсів та автоматизованого відновлення працездатності [1, 2].

Для відновлюваних систем за відповідних припущень коефіцієнт готовності K_r визначається співвідношенням:

$$K_r = \frac{\text{MTBF}}{\text{MTBF+MTTR}} \ , \qquad (1)$$

Наприклад, якщо середній час між відмовами інформаційної системи становить 1000 годин, а середній час відновлення – 2 години, коефіцієнт готовності дорівнює приблизно 99,8 %. Це означає, що очікувана частка часу працездатного стану системи становить близько 99,8 % за умов стаціонарного режиму експлуатації.

Економічні наслідки відмов ІС проявляються через прямі фінансові збитки, втрату доходів, порушення виробничих процесів, зниження продуктивності праці, репутаційні ризики та додаткові

витрати на відновлення. Для попереднього оцінювання прямих втрат L від простою можна використати спрощену модель:

$$L = T_{\text{пр}} \cdot C_{\text{год}} \quad (2)$$

де $T_{\text{пр}}$ – тривалість простою, год; C – оцінена вартість однієї години простою.

Ця залежність демонструє економічну доцільність інвестицій у резервування, моніторинг та швидке відновлення цифрових сервісів.

Особливого значення набувають ризики технологічної залежності ЄС від зовнішніх постачальників програмного забезпечення, хмарних платформ і цифрової інфраструктури. Як зазначає F. G. Blancato [3], європейська політика хмарного суверенітету спрямована на подолання стратегічних залежностей цифрової екосистеми. Водночас J. Rone [4] звертає увагу на відмінності національних підходів до цифрового суверенітету та обмеженість власних технологічних можливостей ЄС. Концентрація критичних сервісів у межах невеликої кількості технологічних платформ створює ризики масштабних відмов, обмежує можливості незалежного управління даними та ускладнює забезпечення безперервності економічної діяльності.

Забезпечення стратегічної автономії ЄС потребує не лише розвитку власних технологічних рішень, а й формування стійкої цифрової екосистеми. У дослідженні R. Adler-Nissen та K. A. Eggeling [5] цифровий суверенітет розглядається через взаємозв'язок безпеки, економічних інтересів і прав у контексті європейської ініціативи Gaia-X. Це дозволяє визначити надійність інформаційних систем як важливу технологічну передумову реалізації цифрової автономії.

Основними методами підвищення відмовостійкості інформаційних систем є резервування апаратних і програмних компонентів, географічно розподілене зберігання даних, автоматичне перемикання на резервні ресурси, балансування навантаження, безперервний моніторинг та регулярне тестування процедур аварійного відновлення.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі напрями підвищення стійкості цифрової інфраструктури ЄС: систематичне оцінювання показників MTBF, MTTR та коефіцієнта готовності; розвиток географічно розподілених центрів обробки даних; диверсифікацію технологічних постачальників; використання відкритих стандартів для забезпечення переносимості даних і програмних компонентів; регулярне проведення стрес-тестування та оцінювання економічної ефективності інвестицій у відмовостійкість.

Зазначені рекомендації узгоджуються з технічними підходами до забезпечення надійності та дослідженнями проблем цифрового суверенітету ЄС.

Отже, надійність та відмовостійкість інформаційних систем є важливими технологічними передумовами стратегічної автономії та конкурентоспроможності Європейського Союзу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення комплексних моделей оцінювання цифрової стійкості, що поєднують технічні показники надійності, економічні наслідки відмов і рівень залежності від зовнішніх постачальників.

Список використаних джерел

1. Kirti M., Maurya A. K., Yadav R. S. Fault-tolerance approaches for distributed and cloud computing environments: A systematic review, taxonomy and future directions. Concurrency and Computation: Practice and Experience. 2024. Vol. 36, No. 13. Article e8081. URL: https://doi.org/10.1002/cpe.8081

2. Rouholamini S. R., Mirabi M., Farazkish R., Sahafi A. Proactive self-healing techniques for cloud computing: A systematic review. Concurrency and Computation: Practice and Experience. 2024. Vol. 36, No. 24. Article e8246. URL: https://doi.org/10.1002/cpe.8246

3. Blancato F. G. The cloud sovereignty nexus: How the European Union seeks to reverse strategic dependencies in its digital ecosystem. Policy & Internet. 2024. Vol. 16, No. 1. P. 12–32. URL: https://doi.org/10.1002/poi3.358

4. Rone J. ‘The sovereign cloud’ in Europe: Diverging nation state preferences and disputed institutional competences in the context of limited technological capabilities. Journal of European Public Policy. 2024. Vol. 31, No. 8. P. 2343–2369. URL: https://doi.org/10.1080/13501763.2024.2348618
.

5. Adler-Nissen R., Eggeling K. A. The Discursive Struggle for Digital Sovereignty: Security, Economy, Rights and the Cloud Project Gaia-X. JCMS: Journal of Common Market Studies. 2024. Vol. 62, No. 4. P. 993–1011. URL: https://doi.org/10.1111/jcms.13594

С. Візніченко,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,
м. Дніпро (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють способи ведення міжнародної торгівлі. Для України, що перебуває в умовах воєнних загроз та економічної нестабільності, зовнішня торгівля є джерелом валютних надходжень, чинником збереження виробництва та інструментом інтеграції у світову економіку. Європейський ринок за таких обставин став ключовим напрямом розвитку українського експорту та імпорту, а отже питання конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на ньому набуває особливої актуальності. Цифрова трансформація, що охоплює електронну комерцію, хмарні сервіси, аналітику даних, цифровізацію митних процедур і статистичного обліку, розглядається як один із найважливіших засобів посилення позицій України на єдиному європейському ринку.

Євроінтеграційні процеси створили інституційне підґрунтя для зростання зовнішньоторговельної взаємодії України з державами Європейського Союзу. Європейський Союз є головним торговельним партнером України, а його частка у структурі зовнішньої торгівлі за останнє десятиліття значно зросла, що свідчить про суттєву переорієнтацію української економіки на європейський напрям . Базою такого зближення стала Угода про асоціацію, що передбачає поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі, скасування більшості мит і поступову гармонізацію технічних регламентів. Важливими складниками цього процесу є тимчасове одностороннє скасування мит і квот з боку Європейського Союзу, інтеграція до спільної митної політики, зокрема приєднання до системи NCTS і цифровізація митниці, а також підготовка угоди ACAA, яка дасть змогу експортувати промислову продукцію без додаткової сертифікації після завершення гармонізації технічних регламентів [1, с. 101-102].

Структура торгівлі України з європейськими партнерами зазнала якісних змін: якщо раніше провідну роль відігравали Німеччина, Польща та Італія, то нині лідером за обсягами товарообороту стала Польща, що пояснюється як географічною близькістю, так і потребою в

наземних логістичних маршрутах за умов блокування морської інфраструктури. Це підвищує вимоги до швидкості та прозорості транскордонних операцій, які неможливо забезпечити без цифрових рішень у логістиці, документообігу та митному адмініструванні. Водночас доступ до європейського ринку вимагає дотримання вищих стандартів якості, що актуалізує потребу в цифровому моніторингу якості продукції [1, с. 104].

Однією з умов ефективного управління зовнішньою торгівлею є наявність достовірної та доступної статистичної інформації. Цифровим інструментом, що забезпечує такі можливості, є регіональна база даних «Зовнішня торгівля товарами», сформована на основі адміністративних даних митних декларацій. Вона дає змогу аналізувати обсяги експорту та імпорту в розрізі країн, окремо країн Європейського Союзу, товарних груп і кодів УКТЗЕД, розраховувати торговельне сальдо, оборот і структурні зміни, а також візуалізувати їх у вигляді діаграм . Практичне застосування бази даних на прикладі окремої товарної групи засвідчило зростання експорту та значно повільніше зростання імпорту, що призвело до скорочення від'ємного сальдо та підтвердило конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках. Водночас обмежений доступ до систематизованої цифрової інформації та неповнота статистичних даних ускладнюють прийняття ефективних стратегічних рішень органами місцевого самоврядування й бізнесом та знижують їхню конкурентоспроможність. Додатковим викликом є те, що в умовах воєнного стану інформація про зовнішню торгівлю за країнами не оприлюднюється, тому відновлення відкритого доступу до неї є важливою передумовою аналітичного забезпечення торговельної політики [2].

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє визначити механізми, через які цифровізація впливає на торговельну діяльність. Виокремлюють основні технологічні кластери: платформи електронної комерції та хмарні сервіси, рішення для ланцюгів поставок на основі Інтернету речей, а також аналітику на основі штучного інтелекту. Впровадження електронної комерції та хмарних технологій постійно підвищує інтенсивність експорту, особливо для цифрових зрілих малих і середніх підприємств, оскільки знижуються витрати на пошук партнерів, координацію та вихід на нові ринки. Цифрові технології також підвищують ефективність міжнародного бізнесу завдяки відстеженню вантажів, управлінню ланцюгами поставок у реальному часі та електронному обміну даними [3, с. 17-19]. Для України особливо важливим є висновок про те, що цифровізація посилює стійкість до криз: підприємства з високим рівнем цифрового впровадження частіше

зберігали експортну діяльність в умовах геополітичного конфлікту, а цифровізація стала способом збереження безперервності бізнесу та адаптації до зміни ринкових умов.

Разом з тим цифрова трансформація не є універсальним і автоматичним чинником зростання конкурентоспроможності. Її результативність залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, якості інституцій, людського капіталу та доступності широкосмугового й хмарного доступу. До основних ризиків належать кібербезпекові загрози, регуляторна фрагментація, складність управління даними, дефіцит цифрових навичок і зростання витрат на впровадження, особливо для малих підприємств з обмеженими ресурсами. Крім того, безсистемне нарощування цифрових платформ може збільшувати витрати на координацію та знижувати віддачу від цифровізації [3, с. 22-24]. Для України ці ризики посилюються пошкодженням інфраструктури та необхідністю забезпечити прозорість інституційних процедур відповідно до європейських стандартів [1, с. 103].

З огляду на зазначене, підвищення конкурентоспроможності української зовнішньої торгівлі на європейському ринку потребує комплексного підходу. По-перше, необхідно завершити цифровізацію митних процедур і забезпечити інтеграцію в європейські системи обміну даними, що скоротить час і витрати на транскордонні операції. По-друге, доцільно розвивати відкриті цифрові інструменти торговельної статистики та забезпечити їх оперативне оновлення, що розширить інформаційне забезпечення бізнесу й органів влади. По-третє, державна підтримка малих і середніх підприємств має бути спрямована на доступ до фінансування, цифровізацію, розвиток цифрових навичок та впровадження інновацій, оскільки саме ці суб'єкти найбільше виграють від цифрових каналів виходу на зовнішні ринки. По-четверте, слід приділяти увагу кіберзахисту, гармонізації правил управління даними з європейськими нормами та поступовому, послідовному нарощуванню цифрових можливостей, що дасть змогу уникнути надмірних витрат і залежності від окремих постачальників технологій. Нарешті, відновлення інфраструктури та логістичних коридорів із залученням іноземних інвестицій створить фізичну основу цифрових торговельних екосистем.

Отже, цифрова трансформація є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності зовнішньої торгівлі України на європейському ринку, оскільки поєднує інституційні переваги євроінтеграції зі зниженням торговельних витрат, підвищенням прозорості та стійкості до зовнішніх шоків. Її потенціал реалізується за

умови розвиненої цифрової інфраструктури, узгодженої державної політики та підтримки підприємств.

Список використаних джерел

1.Халін В. Є., Ізмайлов О. І. Торговельно-економічне співробітництво України з країнами ЄС у контексті євроінтеграції України. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С. 100-107. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001591503

2. Корицька О., Литвин, Ю. Статистичний аналіз зовнішньої торгівлі України: цифрові інструменти дослідження (на прикладі Львівської області). Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-13

3.Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital Transformation in International Trade: Opportunities, Challenges, and Policy Implications. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, no. 8. P. 1-29. URL: https://doi.org/10.3390/jrfm18080421

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

О. Вісягін,
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ (Україна)

ВІДКРИТИЙ БАНКІНГ У ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Цифровізація банківського сектору України супроводжується розвитком дистанційних сервісів, платіжної інфраструктури та нових форматів взаємодії між учасниками фінансового ринку. Одним із проявів цих процесів є відкритий банкінг, який забезпечує регламентований обмін фінансовими даними та взаємодію банків з іншими постачальниками фінансових послуг через стандартизовані API. Попри те, що в Україні відповідні сервіси ще не набули масового поширення, їх розвиток формує передумови для подальшої трансформації ринку банківських послуг, посилення конкуренції та розширення цифрових можливостей для клієнтів.

Процеси цифровізації загалом і банківського сектору зокрема засвідчили свою важливість для забезпечення безперервності надання фінансових послуг навіть в умовах форс-мажорних обставин та економічної нестабільності. Активне впровадження цифрових рішень на ринку банківських послуг свідчить про високий рівень їх сприйняття учасниками ринку та формує основу для подальшого розвитку цифрової

й фінансової інфраструктури [1]. Водночас поглиблення інтеграції України у світове економічне середовище потребує розширення платіжних можливостей суб'єктів господарювання, що є важливою передумовою розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та реалізації експортного потенціалу країни [2].

Відкритий банкінг є багатоаспектним явищем, що поєднує технологічну та сервісну складові. У технічному вимірі він ґрунтується на обміні фінансовими даними через стандартизовані API та взаємодії банків з іншими учасниками ринку. Водночас з позиції розвитку ринку банківських послуг відкритий банкінг доцільно розглядати ширше – як сервісну модель, що трансформує способи надання фінансових послуг і характер взаємодії між їх постачальниками та споживачами.

Потенціал відкритого банкінгу виходить за межі організації обміну фінансовими даними. Його впровадження створює сприятливі умови для виходу FinTech-компаній на фінансовий ринок і розширення їх присутності у сфері платежів, кредитування та фінансового консультування [3].

Переконані, що впровадження відкритого банкінгу насамперед орієнтоване на вдосконалення системи обслуговування клієнтів банків – як фізичних, так і юридичних осіб. Водночас функціональні можливості відкритого банкінгу для цих категорій клієнтів мають певні відмінності, зумовлені специфікою їхніх фінансових потреб, характером операцій та особливостями використання банківських сервісів (табл. 1).

Таблиця 1

Можливості відкритого банкінгу в розрізі категорій клієнтів*

Для фізичних осіб	Для суб'єктів господарювання
• Консолідований доступ до рахунків • Аналіз фінансових операцій • Ініціювання платежів • Управління доступом до даних • Можливість керування прозорістю і безпекою процесів • Оперативність та простота платежів	• Консолідація інформації за рахунками • Автоматизація фінансових процесів • Ініціювання платежів • Фінансова аналітика • Оптимізація витрат і часу операцій • Масштабованість

**Джерело: побудовано автором за [4].*

Можливості відкритого банкінгу для фізичних і юридичних осіб диференційовані відповідно до пріоритетів та потреб цих груп клієнтів. Для фізичних осіб основний акцент робиться на спрощенні повсякденного користування банківськими послугами – консолідованому доступі до рахунків, аналізі фінансових операцій,

ініціюванні платежів, управлінні доступом до даних, підвищенні прозорості та безпеки взаємодії, а також оперативності здійснення платежів. Для суб'єктів господарювання функціональні можливості мають більш виражену управлінську спрямованість і охоплюють консолідацію інформації за рахунками, автоматизацію фінансових процесів, ініціювання платежів, фінансову аналітику, оптимізацію витрат і часу на проведення операцій та масштабованість фінансових сервісів. Спільними для обох категорій клієнтів є можливості консолідації фінансової інформації та ініціювання платежів, тоді як основні відмінності пов'язані з характером використання даних і рівнем складності фінансових операцій.

У 2025 р. в Україні було сформовано ключову нормативну основу функціонування відкритого банкінгу. Постановою Правління НБУ від 25 липня 2025 р. № 80 затверджено Положення про відкритий банкінг в Україні, яке визначило вимоги до взаємодії надавачів платіжних послуг, використання спеціалізованих API та доступу до рахунків користувачів. Правовою основою для цього став Закон України «Про платіжні послуги», положення якого враховують підходи Директиви ЄС 2015/2366 про платіжні послуги (PSD2). PSD2 сформувала європейські засади відкритої архітектури платіжного ринку, передбачивши доступ до рахунків за згодою користувача, участь нових категорій постачальників платіжних послуг та розвиток сервісів ініціювання платежів і надання інформації про рахунки.

У 2026 р. впровадження відкритого банкінгу в Україні перейшло до практичного етапу. З 1 серпня банки та інші надавачі платіжних послуг мали забезпечити функціонування стандартизованих API, а всі 16 системно важливих банків уже визначили технологічні моделі Open Banking [5]. Перші клієнтські сценарії почали реалізовуватися через агрегацію рахунків інших банків та ініціювання платежів, зокрема у мобільних застосунках. Водночас масштаби таких інтеграцій поки залишаються обмеженими, що свідчить про початковий етап практичного поширення відкритого банкінгу в Україні.

Перехід відкритого банкінгу від нормативного оформлення до практичного впровадження дає підстави розглядати його не лише як технологічне нововведення, а як чинник ширших змін на фінансовому ринку. Його роль проявляється у кількох напрямах: конкурентному – через зниження бар'єрів входу для нових постачальників фінансових послуг і посилення конкуренції; інноваційному – через розвиток нових фінансових продуктів, сервісів і бізнес-моделей та розширення взаємодії банків із FinTech-компаніями; інституційно-структурному – через розширення кола учасників ринку і трансформацію традиційної

моделі фінансового посередництва; інклюзивному – через розширення можливостей доступу до платежів, кредитування та інших фінансових послуг; інтеграційному – через підвищення інтероперабельності, мобільності фінансових даних та формування передумов переходу до відкритих фінансів.

Таким чином, відкритий банкінг доцільно розглядати як закономірний етап подальшої цифровізації ринку банківських послуг України. Його подальший розвиток залежатиме не лише від технологічної готовності банків, а й від узгодженості регуляторних вимог, безпеки обміну даними та здатності учасників ринку ефективно взаємодіяти в єдиному цифровому середовищі. Для України поширення таких моделей має значення також у контексті модернізації фінансової інфраструктури та її поступового наближення до сучасних міжнародних практик.

Список використаних джерел

1. Вергелюк Ю.Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045

2. Guzhva I., Halasiuk V., Ivanov Y. Unlocking Ukraine's Industrial and Export Potential: Key Infant Industries for Sustainable Growth. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2026. № 12(3). P. 334-342. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-3-334-342

3. Babina T., Bahaj S., Buchak G., De Marco F., Foulis A., Gornall W., Mazzola F., Yu T. Customer data access and fintech entry: Early evidence from open banking. *Journal of Financial Economics*. 2025. Vol. 169. Article 103950. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103950

4. Відкритий банкінг. АТ «Банк «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»». URL: https://ukrcapital.com.ua/uk/vidkrytyi-bankinh.html

5. Відкритий банкінг в Україні: 1 серпня 2026 наближається, картина неоднозначна. Асоціація ЄМА. 2026. https://www.ema.com.ua/news/vidkrytyj-bankinh-v-ukraini-1-serpnia-2026-nablyzhaietsia-kartyna-neodnoznachna/

Науковий керівник: О. Ю. Шеін, доктор філософії (PhD)

А. Гайдученко
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ (Україна)

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Креативні індустрії поєднують дизайн, рекламу, архітектуру, медіа, кіно, музику, ігрову індустрію та IT-послуги [2]. Їхня конкурентоспроможність залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від системного впливу зовнішньоекономічних чинників, що діють на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Мета тез – визначити основні зовнішньоекономічні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств креативних індустрій, та окреслити напрями посилення їхніх позицій на міжнародних ринках.

На мікрорівні зовнішньоекономічні чинники впливають на показники конкурентоспроможності підприємств: експортну виручку, частку іноземних замовників, диверсифікацію ринків збуту та рентабельність експортних контрактів. За даними UNCTAD, у 2022 році світовий експорт креативних послуг досяг 1,4 трлн дол. США, що на 29% перевищує рівень 2017 року, тоді як експорт креативних товарів становив 713 млрд дол. США, збільшившись на 19% порівняно з 2017 роком [6]. Цифровізація міжнародної торгівлі знижує бар'єри виходу на зовнішні ринки та дає змогу реалізовувати цифрові продукти без значних витрат на фізичну логістику. Водночас підприємства несуть додаткові витрати на маркетинг, адаптацію продуктів і юридичний супровід, а також стикаються з валютними ризиками та посиленням конкуренції з боку глобальних платформ.

На мезорівні зовнішньоекономічні чинники стимулюють розвиток регіональних креативних кластерів, медіахабів та інтеграцію українських компаній у міжнародні виробничі мережі. Взаємодія у межах кластерів знижує трансакційні витрати, сприяє трансферу технологій та посилює галузеву спеціалізацію, підвищуючи продуктивність праці й сукупну експортну спроможність сектору.

На макрорівні експорт сектору забезпечує валютні надходження та підтримує євроінтеграцію України. За даними Eurostat, у 2022 році в ЄС функціонували 2,03 млн підприємств культурного сектору, які створили 199 млрд євро доданої вартості, а у 2025 році зайнятість у культурному секторі ЄС становила 8,9 млн осіб [1;4]. Водночас слід враховувати, що

статистична категорія «культурний сектор» не є повністю тотожною ширшому поняттю «креативні індустрії».

Наближення національного законодавства до норм ЄС та участь України у програмі «Creative Europe» розширюють можливості міжнародної співпраці та грантової підтримки українських організацій [3;5]. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі креативними послугами (у 2022 році експорт становив 3 766 млн дол. США, імпорт – 724 млн дол. США, сальдо – 3 042 млн дол. США) свідчить про перевищення експортних надходжень над імпортними витратами в межах відповідної категорії послуг і характеризує її внесок у формування валютних надходжень України [2]. Для комплексної оцінки міжнародної конкурентоспроможності сектору доцільно використовувати додаткові показники: частку на світовому ринку, динаміку експорту та продуктивність праці.

Узагальнення системного впливу зовнішньоекономічних чинників наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив зовнішньоекономічних чинників на конкурентоспроможність підприємств креативних індустрій*

Чинник ЗЕД	Економічний механізм впливу на конкурентоспроможність
Світовий попит на креативні продукти	Зростання місткості ринку → розширення географії продажів → зростання експортної виручки
Цифровізація міжнародної торгівлі	Зниження трансакційних витрат → розширення географії продажів → зміна рентабельності контрактів
Валютно-курсові коливання та платіжні обмеження	Зміна вартості експортної виручки та розрахункових витрат → зростання валютних і платіжних ризиків → зміна рентабельності експортних контрактів
Регулювання інтелектуальної власності	Захист авторських прав → можливість монетизації та ліцензування → капіталізація брендів
Євроінтеграція та програма Creative Europe	Наближення до стандартів ЄС → залучення грантів і партнерств → зниження бар'єрів входу
Воєнна агресія РФ	Руйнування інфраструктури та відтік кадрів → зростання витрат на безпеку → зниження продуктивності праці

*Джерело: запропоновано та систематизовано авторкою на основі аналізу [1–6].

Для підвищення конкурентоспроможності доцільно розвивати експортну підтримку малих і середніх компаній, удосконалювати

механізми захисту авторських прав, розширювати доступ до грантів, а також підтримувати креативні кластери та підготовку кадрів.

Отже, світовий попит, цифровізація та євроінтеграція створюють можливості для зростання українських креативних підприємств, тоді як воєнні ризики й валютна нестабільність стримують їхній розвиток. Ключовими умовами є захист інтелектуальної власності, розвиток експортної інфраструктури та інтеграція у європейські ланцюги створення вартості.

Декларація використання штучного інтелекту. У підготовці статті використано ChatGPT (OpenAI) для мовного редагування, структурного опрацювання авторських тез, допомогу в оформленні таблиць, формулювання альтернативних способів викладу. Концепція, її змістова оцінка, добір і перевірка джерел, інтерпретація та остаточна редактура належать авторці.

Список використаних джерел

1. Eurostat. EU had over 2 million cultural enterprises in 2022. 18.03.2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250318-1

2. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві / Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://mincult.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-miscze-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/

3. A Culture Compass for Europe / European Commission, 2025. COM(2025) 785 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0785

4. Cultural employment statistics / Eurostat, 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cultural_employment_statistics

5. About the Creative Europe programme / European Commission. URL: https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme

6. Creative Economy Outlook 2024 / UN Trade and Development (UNCTAD). United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024

Науковий керівник: О. Жук, кандидат економічних наук, доцент

Д. Гаценко,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ ФРАНЦІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ

В умовах сучасного інтеграційного процесу в Європі і глобалізації важливе значення набуває дослідження державного устрою і механізмів влади провідних країн Європейського Союзу. Мета даної роботи полягає в порівняльному аналізі політичних систем Франції і Німеччини шляхом дослідження їх конституційних моделей, форм правління і механізмів розподілу влади. Актуальність вибору цих країн зумовлена їхнім лідерським статусом у Європейському Союзі та в той же час суттєвими відмінностями в управлінні, якщо Франція базується на модель напівпрезидентської республіки, то Німеччина на принципах парламентської федерації. незважаючи на належність до спільного демократичного простору, політична практика обох держав формувалася під впливом специфічних історичних чинників, які визначають особливості їхнього державного устрою. Попри спільність європейських цінностей, інституційні особливості обох країн формувалися під впливом унікальних історичних традицій і правових систем.

Французька політична думка традиційно спирається на концепцію єдиної та неподільної республіки, де історично закладено запит на сильну державну владу та вертикаль управління. Натомість німецька конституційна традиція післявоєнного періоду розбудовувалася на засадах жорсткого стримування влади, федералізму та захисту прав регіонів, щоб унеможливити будь-які прояви авторитаризму. Таким чином, політичні системи обох держав мають глибоке теоретичне підґрунтя, яке визначає практичні механізми їхнього функціонування [1]. Франція функціонує в умовах напівпрезидентської республіки П'ятої республіки, де Президент обирається на прямих виборах, володіє значними повноваженнями у сфері оборони та зовнішньої політики, а також здатний впливати на формування уряду через парламентську більшість. У разі розходження політичних сил Президента і прем'єр-міністра виникає унікальний феномен «співіснування». Німеччина ж є класичною парламентською республікою, де системою центральних органів керує Федеральний канцлер, що спирається на стійку парламентську більшість у Бундестазі, тоді як Президент виконує переважно представницькі функції [2]. Попри спільність європейських

цінностей, інституційні особливості обох країн формувалися під впливом унікальних історичних традицій і правових систем.

Французька політична думка традиційно спирається на концепцію єдиної та неподільної республіки, де історично закладено запит на сильну державну владу та вертикаль управління. Натомість німецька конституційна традиція післявоєнного періоду розбудовувалася на засадах жорсткого стримування влади, федералізму та захисту прав регіонів, щоб унеможливити будь-які прояви авторитаризму. Таким чином, політичні системи обох держав мають глибоке теоретичне підґрунтя, яке визначає практичні механізми їхнього функціонування [3]. Окрему увагу слід приділити виборчим системам та структурі парламенту. Французький парламент (Національні збори та Сенат) обирається переважно за мажоритарною системою у два тури, що спонукає до створення виборчих коаліцій перед другим туром та забезпечує політичну визначеність. Німецький Бундестаг формується за змішаною пропорційною системою із загороджувальним бар'єром, яка природним чином стимулює створення коаліційних урядів і вимагає від політичних сил постійного міжпартійного діалогу та компромісів [4]. Дослідження європейської інтеграції показують, що подібні інституційні відмінності впливають і на те, як обидві країни реагують на кризові виклики та виробляють спільні рішення на рівні Європейського Союзу [5].

Таким чином, порівняльний аналіз показує, що Франція та Німеччина демонструють дві ефективні моделі демократичного управління, але вони абсолютно різні. Німецька система базується на багаторівневому федералізмі, парламентському контролі та культурі коаліційних домовленостей, що робить її більш ефективною та рішучою, ніж французька. Для розуміння сучасних політичних процесів у Європі важливо мати розуміння цих відмінностей.

Список використаних джерел

1. Рудько С. М. Зовнішня політика та політичні системи країн Європи та Північної Америки : підручник. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6552/1/Rudko_pidruchnyk_web.pdf

2. Кузьменко В. П. Формування єдиної моделі державного та соціально-економічного розвитку ЄС. URL: https://file.lib.in.ua/pdf/kuzmenko-valerii-formuvannia-iedynoi-modeli-sotsialno-ekonomichnoho-rozvytku-yes.pdf

3. Кузьменко В. П. Політичні та соціально-економічні моделі провідних країн Європи в умовах глобалізації. Київ : Інститут еволюційної економіки, 2021. URL: https://iee.org.ua/ua/publication/323/

4. Гросул В. А., Зубков С. О., Круглова О. А. Управління розвитком суспільства в умовах європейської інтеграції : навч. посіб. Харків : Біотехкнига, 2024. 238 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e162c05a-df73-4ef9-880e-66c1e6074b91/content

5. Міхель Р. В. Вплив політико-правових систем провідних країн ЄС на формування загальноєвропейських інститутів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Львів, 2014. 205 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/dis-mikhel.pdf

Науковий керівник: А. С. Магдіч, кандидат економічних наук, професор

С. Геращенко,
В. Пузирін,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІСЛЯВОЄННУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах посилення глобалізації та взаємозалежності національних економік зовнішня торгівля є важливою складовою економічного розвитку держави. Через експорт та імпорт країна взаємодіє зі світовим ринком, отримує доступ до товарів, ресурсів, технологій та інвестицій, а також реалізує продукцію на зовнішніх ринках. Тому важливим завданням держави є формування та ефективне використання зовнішньоторговельного потенціалу**.**

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення зовнішньоторговельного потенціалу. Значна частина українських досліджень зосереджена на категорії «експортний потенціал»**.** Зокрема, Т. М. Мельник розглядає експортний потенціал як важливий фактор економічного зростання та інтеграції країни у світове господарство, пов'язуючи його з конкурентоспроможністю національної економіки та сукупністю факторів, які визначають можливості експорту. Дослідниця також пропонує оцінювати експортний потенціал через показники його динаміки, структури та ефективності [1].

На нашу думку, поняття зовнішньоторговельного потенціалу є ширшим за поняття експортного потенціалу. Експортний потенціал характеризує передусім можливості країни виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках. Зовнішньоторговельний потенціал, своєю чергою, охоплює як експортні, так і імпортні можливості, а також здатність економіки формувати стійкі міжнародні торговельні зв'язки. Тому зовнішньоторговельний потенціал національної економіки доцільно визначати, як сукупність ресурсів, виробничих можливостей, конкурентних переваг, інфраструктурних та інституційних умов, які забезпечують здатність країни формувати, підтримувати та розширювати зовнішньоторговельні зв'язки, збільшувати експорт конкурентоспроможних товарів і послуг, забезпечувати необхідний імпорт та ефективно інтегруватися у світове господарство**.**

Зовнішньоторговельний потенціал має важливе значення для розвитку національної економіки, оскільки забезпечує її зв'язок зі світовим господарством. Він формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних чинників, найбільш важливі з яких представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні складові зовнішньоторговельного потенціалу національної економіки*

Чинники	Характеристики чинників	Вплив на зовнішню торгівлю
Ресурсні	природні, земельні, енергетичні ресурси	формують ресурсну основу виробництва
Виробничі	виробничі потужності, промисловість, аграрний сектор	визначають можливості виробництва товарів
Експортні	товари, послуги, підприємства-експортери	забезпечують вихід на зовнішні ринки
Імпортні	обладнання, технології, сировина, енергоносії	забезпечують потреби економіки та модернізацію
Інноваційні	технології, R&D, цифровізація	підвищують конкурентоспроможність
Інфраструктурні	транспорт, порти, логісти-ка, митна інфраструктура	забезпечують фізичне переміщення товарів
Інституційні	державна політика, митне регу-лювання, торговельні угоди	створюють умови для міжнародної торгівлі
Людські	освіта, кваліфікація, про-фесійні компетентності	діяльність у складних умовах міжнародних ринків
Фінансові	кредити, інвестиції, страхування	забезпечують фінансування зовнішньої торгівлі

**Складено авторами на основі [1-5].*

По-перше, він створює можливості для зростання експорту та отримання валютних надходжень**.** Експорт дозволяє підприємствам

розширювати ринки збуту, збільшувати виробництво та отримувати доходи від реалізації продукції за кордоном.

По-друге, сприяє розширенню виробництва та зайнятості. Зростання попиту на продукцію українських експортерів може стимулювати збільшення виробництва, створення робочих місць та розвиток пов'язаних галузей в середині країни.

По-третє, сприяє технологічному розвитку. Через міжнародну торгівлю та інвестиції країна отримує доступ до сучасного обладнання, технологій та управлінського досвіду. Як зазначається у дослідженні СОТ, торгівля та прямі іноземні інвестиції можуть бути взаємопов'язаними каналами економічного розвитку, зокрема через передачу технологій та знань.

По-четверте, підвищує конкурентоспроможність національної економіки. Вихід підприємств на міжнародні ринки змушує їх підвищувати якість продукції, впроваджувати нові технології, знижувати витрати та враховувати вимоги міжнародних споживачів.

По-п’яте, поглиблює диверсифікацію економіки. Якщо країна експортує широкий спектр товарів і послуг та має різноманітну географію експорту, вона менше залежить від зміни ситуації на окремому ринку або від коливання цін на один вид продукції.

По-шосте, посилює економічну безпеку держави. Надмірна залежність від одного ринку збуту, одного виду експорту або критичного імпорту створює додаткові ризики для економіки. Тому сильний зовнішньоторговельний потенціал передбачає не тільки великі обсяги торгівлі, а й її збалансованість, диверсифікованість та стійкість до зовнішніх шоків.

В цілому, високий зовнішньоторговельний потенціал не означає просто великий обсяг експорту чи імпорту. Важливо яку продукцію країна експортує та імпортує, наскільки конкурентоспроможний експорт, скільки доданої вартості при виробництві продукції створюється всередині країни, наскільки диверсифікованими є ринки збуту, чи здатна економіка адаптуватися до змін світової кон’юнктури.

Серед основних проблем зовнішньоторговельного потенціалу України можна зазначити недостатню диверсифікацію експорту, значну частку продукції з низькою доданою вартістю, залежність багатьох експортних напрямів від світової кон'юнктури, логістичні обмеження та втрату виробничих потужностей через війну, дефіцит інвестицій, міграцію та втрату частини людського капіталу, високі ризики для іноземних інвесторів.

Війна суттєво вплинула на структуру зовнішньої торгівлі України, в числі основних проблем якої залишаються сировинне спрямування

експорту, скорочення промислового експорту та значні логістичні обмеження [4-6]. На рис. 1 представлено 10 провідних товарних позицій вітчизняного експорту у 2024 р., які займали найбільші частки на світовому ринку та частки цих товарів у національному експорті.

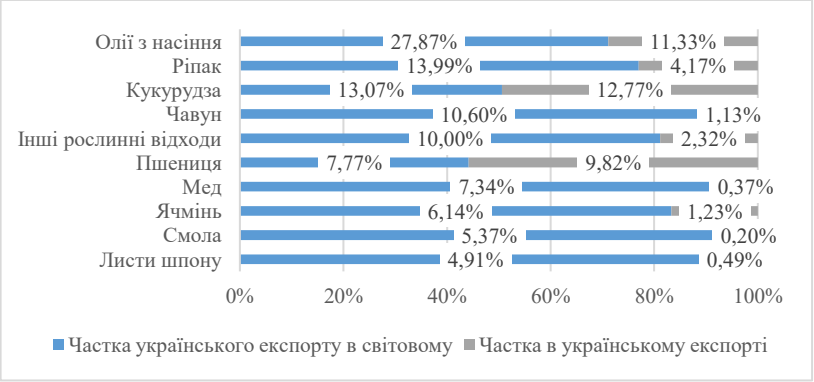


Рис. 1. Основні товари українського експорту, які займали найбільші частки на світовому ринку у 2024 р.*

**Побудовано авторами за [6].*

Найбільшу частку у світовому експорті посіли українські олії з насіння з часткою 27,87%, при цьому їх частка в експорті України становила 11,33%. Друге місце займав ріпак – 13,99% у світовому експорті та 4,17% в українському. Кукурудза посідала світову частку 13,07%, а в національному експорті майже 13%, тобто пальму першості.

Україна має ефективно використати свій зовнішньоторговельний потенціал з метою післявоєнної трансформації національної економіки. Для цього важливо залучати іноземні інвестиції, розвивати переробну промисловість, збільшити експорт продукції з високою доданою вартістю, розвивати IT та цифрові послуги, інтегруватися у європейські та глобальні ланцюги створення вартості, модернізувати транспортну інфраструктуру та розширити географію зовнішніх ринків.

Це особливо важливо в умовах європейської інтеграції України. Поглиблення економічних зв'язків з ЄС створює можливості для розширення ринків збуту, залучення інвестицій, технологічного оновлення та включення українських підприємств до європейських ланцюгів створення вартості. Водночас воно підвищує вимоги до якості продукції, конкурентоспроможності підприємств та відповідності європейським стандартам

Список використаних джерел

1. Тетяна Мельник. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика.* №1-2. 2008. С. 241-271. URL: https://journals.uran.ua/jiep/issue/view/1575
2. Тюріна Н. М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу / Н. М.Тюріна, Є. О. Шелест // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4, т. 3. С. 189–196. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/items/fa962b61-4408-4354-924f-cff8b70a69f0
3. Морозова О. (2025). Трансформація системи розвитку експортного потенціалу україни на основі торговельного досвіду країн G7. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *344*(4), С. 381-389. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-53
4. Шепель Т. В. Зовнішня торгівля України в контексті глобальних економічних трансформацій: сучасні реалії та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2026. №3. С. 65–80. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-65-80
5. Геращенко С. О. (2026). Міжнародна торгівля України в умовах глобальних трансформацій та геополітичної нестабільності *Економічний простір*. № 210. С. 220-225. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.220-225 .
6. Ukraine. *The Observatory of Economic Complexity*: website. 2026. URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr

Д. Гончарова,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ДИНАМІКА ІНФЛЯЦІЇ ТА БЕЗРОБІТТЯ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ У 2001–2025 РОКАХ

Стабільність цін і високий рівень зайнятості населення є ключовими цілями макроекономічної політики розвинених держав. Інфляція впливає на купівельну спроможність населення, вартість заощаджень, інвестиційні рішення та конкурентоспроможність підприємств. Безробіття, своєю чергою, характеризує ступінь використання трудового потенціалу економіки, впливає на доходи домогосподарств, державні соціальні видатки та темпи економічного зростання.

Велика Британія становить значний інтерес для макроекономічного дослідження завдяки розвиненій ринковій економіці, незалежній грошово-кредитній політиці Банку Англії, високій частці сфери послуг і значній залежності окремих секторів від

міжнародних економічних процесів. Дослідження охоплює період 2001–2025 років, що дає змогу простежити зміни макроекономічних показників у різних економічних умовах, зокрема під час світової фінансової кризи, пандемії COVID-19 та енергетичної кризи (Табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння інфляції та безробіття у Великій Британії за 2001–2025 роки, %*

Рік	Інфляція	Безробіття
2001	1,6	5,1
2002	1,5	5,2
2003	1,4	5
2004	1,4	4,8
2005	2,1	4,8
2006	2,5	5,4
2007	2,4	5,3
2008	3,5	5,7
2009	2	7,6
2010	2,5	7,9
2011	3,8	8,1
2012	2,6	7,9
2013	2,3	7,6
2014	1,5	6,2
2015	0,4	5,4
2016	1	4,9
2017	2,6	4,4
2018	2,3	4,1
2019	1,7	3,8
2020	1	4,6
2021	2,5	4,6
2022	7,9	3,8
2023	6,8	4,1
2024	3,3	4,3
2025	3,9	4,9

**Складено автором за [1].*

На початку досліджуваного періоду економічна ситуація характеризувалася відносно помірною інфляцією та стабільним рівнем безробіття. У 2001 році інфляція становила 1,6%, а безробіття – 5,1%. У 2004–2005 роках інфляція дорівнювала відповідно 1,4% та 2,1%, тоді як безробіття становило 4,8%. Такі значення свідчать про відсутність значного інфляційного тиску та поступове поліпшення ситуації на ринку праці. Однак у 2006–2008 роках інфляція зросла до 3,5%, а безробіття у 2008 році досягло 5,7%. Погіршення ситуації на ринку праці посилилося у 2009–2013 роках через масштабну кризу ліквідності у британському банківському секторі, зокрема націоналізацію Northern Rock та банкрутство Lehman Brothers, що спричинило суттєве

скорочення банківського кредитування реального сектору. Рівень безробіття у 2009 році зріс до 7,6%, а у 2011 році досяг максимуму в 8,1%. Тривала депресія ринку праці змусила Банк Англії застосувати нестандартні інструменти монетарного стимулювання. Наприклад, програму кількісного пом'якшення (Asset Purchase Facility), купуючи державні облігації для зниження довгострокових ставок, що утримувало інфляцію на рівні 3,8% у 2011 році на тлі високого безробіття [2].

У 2014–2019 роках спостерігалося відновлення ринку праці, безробіття знизилося з 6,2% у 2014 році до історичного мінімуму в 3,8% у 2019 році. Водночас після референдуму 2016 року щодо виходу з ЄС (Brexit) відбулося різке знецінення фунта стерлінгів, що спричинило ефект перенесення валютного курсу на імпортні ціни та підштовхнуло інфляцію до 2,6% у 2017 році [3]. Поступове введення торговельних бар'єрів та процедур митного оформлення на кордоні з ЄС призвело до зростання витрат британського бізнесу та виникнення дефіциту кваліфікованих кадрів із країн Євросоюзу, що переформатувало структуру ринку праці.

У 2020–2021 роках пандемія спричинила тимчасовий сплеск безробіття до 4,6 відсотка, стриманий урядовою програмою збереження робочих місць. У 2022–2023 роках британська економіка зіштовхнулася зі стагфляційним шоком, коли інфляція зросла до 7,9 відсотка у 2022 році за безробіття на рівні 3,8 відсотка. Основною причиною став енергетичний шок, розбалансування оптового ринку газу та стрибок витрат на електроенергію, що супроводжувалося скороченням економічно активного населення. Ситуацію ускладнила вереснева бюджетна криза 2022 року, яка змусила Банк Англії агресивно підвищувати облікову ставку для приборкання цінового тиску. У результаті у 2024 – 2025 роках інфляція нормалізувалася до 3,3% та 3,9%, проте стримувальний ефект високих процентних ставок на ділову активність призвів до поступового зростання безробіття до 4,3% у 2024 році та 4,9% у 2025 році.

Теоретичною основою дослідження є крива Філліпса, відповідно до якої в короткостроковому періоді між інфляцією та безробіттям може спостерігатися обернений зв’язок. За умов зростання сукупного попиту підприємства збільшують виробництво та потребу в працівниках, що сприяє скороченню безробіття, але водночас може посилювати інфляційний тиск. Однак цей взаємозв’язок не є постійним, оскільки інфляція може зростати внаслідок подорожчання енергоносіїв, імпортних товарів і сировини навіть за відсутності надмірного внутрішнього попиту. Саме тому аналіз британської економіки

потребує врахування не лише динаміки двох показників, а й впливу зовнішніх економічних шоків.

Для кількісного оцінювання взаємозв'язку між інфляцією та безробіттям побудовано діаграму розсіювання та лінію лінійного тренду (рис. 1), де отримане рівняння регресії має вигляд:

$$y = -0{,}131x + 5{,}758$$

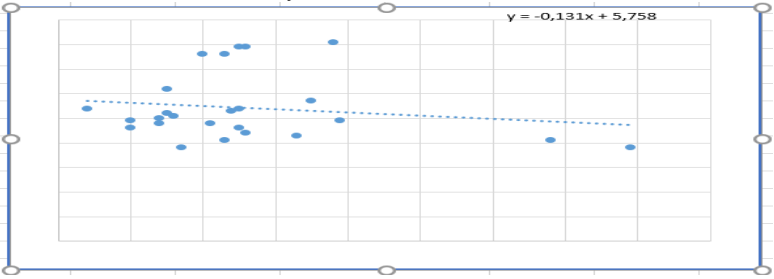


Рис. 1. Залежність між рівнем інфляції та рівнем безробіття у Великобританії (Крива Філліпса)*

**Складено і розраховано автором за [1].*

Від'ємне значення коефіцієнта (-0,131) свідчить про те, що між інфляцією та безробіттям спостерігається зворотний зв'язок. Це означає, що зі зростанням інфляції на 1% розрахунковий рівень безробіття знижується приблизно на 0,131. Вільний член рівняння становить 5,758, тобто за нульового рівня інфляції модель прогнозує безробіття на рівні близько 5,76%.

Водночас розрахований коефіцієнт кореляції становить r = -0,164, що свідчить про дуже слабкий від'ємний лінійний зв'язок. Коефіцієнт детермінації дорівнює R^2 = 0,027, тобто побудована трендова модель пояснює лише 2,7% варіації показника безробіття, тоді як 97,3% змін зумовлені іншими макроекономічними чинниками.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що у Великій Британії інфляція та безробіття у 2001–2025 роках характеризувалися складними, різноспрямованими коливаннями, а статистичний лінійний зв'язок між ними виявився слабким. Найвище безробіття спостерігалося під час банківської кризи 2011 року, тоді як пік інфляції припав на енергетичний шок 2022–2023 років. Отримані результати підтверджують, що для оцінки макроекономічної стабільності та формування грошово-кредитної політики регуляторам недостатньо спиратися лише на короткостроковий компроміс між цінами та зайнятістю. Необхідно застосовувати комплексний підхід із урахуванням продуктивності праці, темпів валового внутрішнього

продукту, процентних ставок та структурних трансформацій міжнародної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Office for National Statistics (ONS).URL: https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms (дата звернення 22.10 2026 рік)

2. Coronavirus: Economic impact / UK Parliament. Research Briefings. 2021. URL: https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8866/ (дата звернення 22.10 2026 рік)

3. Bank of England. The Exchange Rate Pass-Through and Inflation Dynamics Post-Referendum URL: https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

М. Грицик,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІ: БАР'ЄРИ ТА ПЕСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ

Прямі іноземні інвестиції вважаються одним із найважливіших джерел економічного зростання, особливо для країн, які потребують модернізації виробництва. ПІІ здатні забезпечити не лише фінансові ресурси, а й сучасні технології, управлінський досвід, нові робочі місця, розвиток інфраструктури та ринків збуту. Україна опинилася у складному становищі через руйнування значної частини енергетичної, транспортної та промислової інфраструктури, тому питання інвестиційної підтримки для відновлення країни є вкрай вагомим. В Україні інвестування здійснюється за умов високої економічної невизначеності, що робить процес ухвалення рішень про розміщення капіталу складнішим. Інвестор, обираючи проект, враховує його очікувану прибутковість, можливі загрози та шанси на повернення інвестованих коштів. Водночас важливу роль відіграє вміння передбачати майбутні фінансово-економічні наслідки та аналізувати чинники, здатні вплинути на успішність реалізації інвестиційного проекту. Під впливом політичних, економічних та безпекових чинників динаміка ПІІ в Україні характеризувалася істотними коливаннями. Уже з 2014 року політична нестабільність і воєнна агресія РФ суттєво

знизили привабливість країни для інвесторів. У 2020 році до цього додалася пандемія COVID-19, яка підсилила економічну невизначеність у світі та загальмувала міжнародні інвестиційні потоки. Найсерйозніших втрат інвестиційне середовище зазнало після початку повномасштабного вторгнення 2022 року, що різко обмежило надходження прямих іноземних інвестиції та підвищило ризики для інвесторів. Важливо розглянути динаміку інвестиційних потоків щоб визначити основні тенденції руху капіталу та виявити періоди зростання та скорочення інвестиційної активності. Відповідні показники представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка прямих іноземних інвестиції в Україну та з України у 2010-2025 рр., млн дол. США*

Рік	ПІІ в Україну	ПІІ з України	Сальдо
2010	6 495	736	5 759
2011	7 207	192	7 015
2012	8 401	1 206	7 195
2013	4 499	420	4 079
2014	410	111	299
2015	-331	-95	-236
2016	4 055	100	3 955
2017	3 727	281	3 446
2018	4 732	-127	4 859
2019	6 017	842	5 175
2020	-36	22	-58
2021	7 320	-198	7518
2022	348	347	1
2023	4 399	30	4 369
2024	3 509	-159	3 668
2025	1 836	104	1 732

**Складено автором за [1].*

Протягом досліджуваного періоду спостерігаються коливання прямих інвестицій в Україну. Упродовж 2010–2012 років спостерігалося збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій: із 6 495 млн дол. США у 2010 році до 8401 млн дол. США у 2012 році. Водночас у 2013-2015 роках динаміка різко погіршилася, у 2013 році надходження становили 4 499 млн дол. США, у 2014 році знизилися до 410 млн дол. США, а в 2015 році набули від'ємного значення -331 млн дол. США. Упродовж 2016–2019 років інвестиційна активність поступово відновлювалася: обсяг прямих іноземних інвестицій збільшився з 4 055 млн дол. США у 2016 році до 6 017 млн дол. США у 2019 році. Це вказувало на певне покращення умов для здійснення інвестицій та пожвавлення ділової активності. Водночас у 2020 році

інвестиційний потік знову набув від'ємного значення, сягнувши -36 млн дол. США. Причиною такого погіршення була пандемія COVID-19, що призвела до скорочення міжнародної ділової активності. У 2021 році обсяг прямих іноземних інвестицій збільшився до 7 320 млн дол. США, що стало одним із найвищих значень за досліджуваний період. Проте повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році суттєво змінило інвестиційні умови, цей показник знизився до 348 млн дол. США. Головними чинниками, що стримували інвесторів, були руйнування виробничої інфраструктури, обмеження у логістиці та невизначеність щодо подальших перспектив економічного розвитку країни. У 2023 році інвестиційні потоки частково відновилися й сягнули 4 399 млн дол. США. Однак уже наступного року вони скоротилися до 3 509 млн дол. США, а у 2025 році зменшилися ще до 1 836 млн дол. США.

Ми спостерігаємо складність залучення іноземного капіталу в умовах достатньо тривалої економічної нестабільності. Для держави необхідна значні фінансові ресурси які спрямовуватимуться на різні напрями відбудови. За оцінкою світового банку станом на кінець грудня 2025 року, загальна потреба у відновленні України становить 588 млрд доларів США [2]. Найбільші потреби визначено в таких секторах (табл.2).

Таблиця 2

Потреби України у відновлені за секторами

Сектор	Млрд дол. США
Транспорт	96,3
Енергетика	90,6
Житловий сектор	89,8
Торгівля та промисловість	63,3
Сільське господарство	55,3
Освіта та наука	33,5

**Складено автором за [3].*

Найбільше коштів на відновлення потребують такі сфери: транспорт, енергетика, житловий сектор, торгівля та промисловість. На транспорт припадає 96,3 млдр дол. енергетику та промисловість 90,6 млдр дол. і житловий сектор 89,8 млдр дол., потреби торгівлі та промисловості 63,3. млдр дол. і сільського господарства 55,3 млдр дол. помітно нижче а та науки 33,5 млдр. дол. майже втричі менше ніж транспорту. Такі обсяги вказують на те, наскільки масштабним є завдання відбудови виробничої й інфраструктурної бази. Відновити зруйновані потужності та зробити енергосистему стійкішою дадуть змогу вкладення в енергетику, а підтримка промисловості й аграрного сектору сприятиме відновленню виробництва, створенню робочих місць і нарощуванню експортного потенціалу.

Для вкладення капіталу важливе формування передбачуваного та безпечного середовища. Попри значний потенціал української економіки інвестори оцінюють країну як ринок з високим рівнем ризику. Ключові перешкоди: воєнні ризики, корупційні прояви, недостатній захист прав власності та непередбачуваність судових рішень. Згідно з Індексом сприйняття корупції за 2025 рік, Україна посіла 104-те місце серед 182 країн, отримавши 36 балів зі 100 можливих [4]. Наявні ризики позначаються на оцінках ділового середовища. За даними Європейської бізнес-асоціації, у 2024 році 79% опитаних керівників компаній характеризували інвестиційний клімат як несприятливий. Водночас індекс інвестиційної привабливості зріс із 2,44 бали у 2023 році до 2,49 бали з 5 можливих у 2024 році. Попри складні умови, інвестиційна активність демонструє позитивну динаміку. У 2025 році обсяг капітальних інвестицій збільшився на 25,2% і становив 669,3 млрд грн. Необхідний комплексний підхід для поліпшення інвестиційного середовища. Пріоритетними напрямами поліпшення інвестиційного клімату є вдосконалення правового захисту інвесторів, забезпечення макрофінансової стабільності, спрощення регуляторних вимог, запровадження механізмів страхування воєнних ризиків, розвиток інноваційного потенціалу та поглиблення співпраці з Європейським Союзом.

Отже, прямі іноземні інвестиції – це важливий інструмент для економічного зростання. Необхідні передумови для залучення капіталу є перспективні сектори, природні ресурси, виробнича база, кваліфіковані кадри але ключову роль відіграє якість ділового середовища країни, це здатність створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, мінімізувати невизначеність та сформувати довіру іноземних інвесторів до економічних перспектив країни. Для України ця проблема є особливо актуальною в умовах повномасштабної війни та значних потреб у відновленні національної економіки. Незважаючи на наявність суттєвого інвестиційного потенціалу, його практична реалізація стримується безпековими ризиками та нестабільністю господарського середовища. Важливо забезпечувати ефективне спрямування іноземного капіталу на відбудову економіки та підтримку її подальшого сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Прямі інвестиції. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

2. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-

release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

3. World Bank. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment. Main Report 2026. P. 22. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a7f5cc43-58a4-4854-8b57-4651802622b4/content

4. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index 2025. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/en/

5. Dnipropetrovsk Investment Agency. Capital Investment in Ukraine Reached UAH 669.3 Billion in 2025. URL: https://dia.dp.gov.ua/en/capital-investment-in-ukraine-reached-uah-669-3-billion-in-2025/

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

Н. Грущинська,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ (Україна)

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ФРАГМЕНТАЦІЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабна російська агресія проти України стала переломним моментом для архітектури глобальної економіки. Багаторічний тренд ліберальної глобалізації, побудований на принципах вільного руху капіталу та мінімізації витрат, поступився місцем геоекономічній фрагментації. За оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ), довгострокові втрати світового ВВП від розпаду торгівлі на геополітичні блоки можуть становити від 0,2% до 7,0% (а у випадку технологічного розриву до 12% ВВП окремих країн)[2]. Світовий простір переформатовується на відносно ізольовані блоки, де визначальним критерієм є національна та економічна безпека.

Тривалий час міжнародний бізнес керувався принципом виведенням виробничих потужностей у країни з найдешевшими ресурсами. Проте використання РФ енергетичних та продовольчих ресурсів як зброї розкрило вразливість ланцюгів постачання [1]. Світові компанії свідомо закладають додаткову «премію за ризик» у вартість продукції, надаючи перевагу надійності постачальників над ціною.

Реакцією розвинених країн став перехід до практики перенесення виробничих потужностей виключно до держав зі спільними цінностями. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) та торговельні потоки між ідеологічно віддаленими країнами скорочуються на користь геополітично близьких

партнерів. Можна допустити, що формується західний блок (США, ЄС, Японія тощо), який концентрує критичні технології та формує мережі постачання мікроелектроніки й рідкісноземельних металів в обхід автократій; блок автократичний (РФ, Китай, Іран, КНДР), який вимушений формувати альтернативні платіжні системи та ринки з високим дисконтом на сировину (наприклад, дисконти на російську нафту Urals сягали 20–30 дол.США за барель відносно Brent)[3].

Енергетичний шантаж з боку РФ прискорив структурну перебудову ЄС. Частка російського трубопровідного газу в імпорті ЄС скоротилася з понад 45% у 2021 році до майже 15–19%, а його обсяги впали з 150 млрд куб. м до близько 40–50 млрд куб. м. Дефіцит заміщено імпортом СПГ із США та збільшенням постачань з Норвегії, а також прискоренням інвестицій у «зелений перехід»[3]. Блокування чорноморської логістики змусило створити нові маршрути («Шляхи солідарності»), переорієнтувати експортні потоки Східної Європи.

Світова індустрія мікроелектроніки мала глобальний ланцюг, де розробка здійснювалася в США, інертні гази постачалися з України, сировина видобувалася в РФ, виготовлення чіпів відбувалося на Тайвані, а кінцева збірка виконувалася в Китаї. Через війну відбулася втрата критичних компонентів (45–54% світового високочистого неону, необхідного для лазерів, що гравіюють мікросхеми) виробляли українські підприємства в Маріуполі (Інгаз) та Одесі (Кріоін). Зупинка цих виробництв призвела до тимчасового дефіциту та стрибка цін. Захід усвідомив небезпеку такої залежності й запровадив санкції, що забороняють передачу високотехнологічних чіпів та обладнання до РФ і Китаю. Водночас США та Європейський Союз ухвалили закони про чіпи із залученням понад 100 мільярдів доларів для перенесення заводів з виготовлення напівпровідників на власні території або до країн-союзників[4]. У результаті світовий технологічний сектор фактично розпався на західну та китайсько-російську екосистеми.

До повномасштабного вторгнення близько 80% світової торгівлі та міжнародних резервів функціонували через долар і євро та бельгійську систему СВІФТ. У відповідь на агресію Захід відключив провідні російські банки від цієї системи та заморозив близько 300 мільярдів доларів золотовалютних резервів Центрального банку РФ. Це змусило інші автократичні режими, зокрема Китай, переглянути ризики утримання власних фінансових активів у західних валютах. У взаємній торгівлі Китай та РФ масово перейшли на розрахунки в юанях і рублях, внаслідок чого частка юаня у зовнішній торгівлі РФ зросла з 3% до понад 40%. По паралельно активізувалося створення альтернативних

платіжних систем, таких як китайська CIPS та російська СПФС, що розкололо єдиний світовий банківський простір.

Зміни торкнулися й сировинних ринків, де нафта та металопрокат раніше купувалися на прозорих біржових майданчиках за єдиними світовими цінами. Після запровадження країнами Великої сімки цінової стелі на російську нафту на рівні 60 доларів за барель та ембарго на її імпорт морем до Європи світовий нафтовий ринок розпався на два фізично окремих класи. Західні країни купують сертифіковану нафту за ринковою ціною з прозорим страхуванням, тоді як РФ продає сировину зі значним дисконтом до Індії та Китаю.

Суттєвої трансформації зазнали аграрні ланцюги та харчова безпека. Україна та РФ експортували понад 30% світового обсягу пшениці та до 80% соняшникової олії через Чорне море до країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Морська блокада українських портів та мінування акваторії спричинили різкий стрибок світових цін на продовольство у 2022 році, коли індекс цін ФАО досяг історичного максимуму. Країни Північної Африки та Азії були змушені укладати прямі міжурядові угоди та шукати альтернативних постачальників у Південній Америці. Європейський Союз переформатував логістику через створення наземних Шляхів солідарності, що інтегрувало українську агрологістику у внутрішньоєвропейську залізничну та річкову мережу Дунаю.

Зазнала змін і транспортна карта Євразії, де найкоротший залізничний маршрут для товарів з Китаю до Європи раніше пролягав через Казахстан, Росію та Білорусь. Через санкції, безпекові ризики та вихід міжнародних логістичних компаній оператори відмовилися від транзиту територією РФ. Це спровокувало вибуховий розвиток Середнього коридору в обхід Росії через Китай, Казахстан, акваторію Каспійського моря, Азербайджан, Грузію, Туреччину та ЄС, що призвело до ізоляції транзитних потужностей РФ та прискорення інвестицій у транспортну інфраструктуру Центральної Азії та Кавказу.

Російсько-українська війна підтвердила завершення епохи беззастережної глобалізації. Сучасна геоекономіка переходить у фазу блокового функціонування, де вартість логістики та капіталу прямо залежить від політичних ризиків. Майбутній розвиток міжнародного бізнесу буде жорстко прив'язаний до безпекових союзів, де Україна посідає стратегічне місце як ключовий форпост євроатлантичного економічного та безпекового простору.

Список використаних джерел

1. Alessandro D'Orazio, Fabrizio Ferriani, Andrea Gazzani (2024). Geoeconomic Fragmentation and Firms' Financial Performance SSRN Electronic Journal DOI: 10.2139/ssrn.4849943
2. International Monetary Fund (IMF).URL: https://www.imf.org/en/Publications/SDN/Issues/2023/01/11/Geoeconomic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527237
3. World Trade Organization (WTO). (2023). Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future(World Trade Report 2023). WTO Publications.URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm
4. OECD. (2023). *The Economic and Social Impact of the War in Ukraine:A Global Assessment*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/

А. Дербида,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКІ ВИРОБНИЧІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Сьогодні питання євроінтеграції для України являє собою набагато більше, ніж розв'язання суто політичних завдань або формальне прагнення до членства в Європейському Союзі. Окрім цього, воно відкриває перспективу зміни самої економічної моделі держави. Передусім актуальною темою для обговорення є те, яке місце в європейській економіці займатиме Україна в майбутньому.

Представники експертного співтовариства позитивно оцінюють євроінтеграційну політику української влади. В умовах війни держава активно впроваджує проєвропейські реформи в різних сферах, вдосконалює національне законодавство та поглиблює секторальне співробітництво з Брюсселем. Водночас фахівці стверджують, що рух до євроспільноти уповільнюється насамперед через наступні чинники: внутрішні проблеми, широкомасштабну агресію Росії проти України, гальмування євроінтеграції України з боку керівництва Угорщини, негативні світові тенденції тощо [2].

Україна вже має спільний економічний простір з ринком ЄС: станом на 2023 рік, за даними Європейської Комісії, країни ЄС імпортували 56–57% українських товарів від загального обсягу експорту. У 2025 році, враховуючи стабільну динаміку, цей показник

залишається на високому рівні. Наприклад, у березні 2025 року експорт до ЄС склав 2,04 мільярда доларів, що свідчить про збереження провідної ролі європейського ринку [6].

Проте участь у виробничих ланцюгах довго залишалася низхідною: країна спеціалізується на поставках сировини та проміжної продукції з обмеженим залученням до високоекономічних сегментів. Структура експортного кошика змістилася у бік менш складних агропродовольчих товарів, а обсяги та складність експорту до ЄС не досягли масштабу, достатнього для структурної трансформації [1].

Найбільш яскравий приклад сектору, де активно проявляється інтеграція – це автомобільна промисловість. Українські підприємства випускають близько 7% усіх дротів, що використовуються в автомобілях, вироблених в ЄС [1]. На цей показник впливає не лише сировинний чинник: сюди також входить процес збірки, логістична точність і відповідність стандартам автовиробників. Із переходом на електромобілі, що вимагають складніших систем проводки, українська виробнича база може претендувати на розширення ролі в європейському ланцюгу [1]. У сфері послуг Україна входить до числа провідних постачальників комп'ютерних послуг до ЄС серед країн, які не є членами Союзу, а IT-сектор демонструє порівняно високу конкурентоспроможність [3]. В агропродовольчому сегменті інтеграція також присутня, але залишається переважно сировинною: перехід до переробки та виробництва продукції з вищою доданою вартістю лише формується як політичний пріоритет [4].

Зсув європейських виробників до локалізації виробництва всередині регіону та скорочення довгих логістичних ланцюгів створює для України простір для залучення виробництв, орієнтованих на ЄС [5]. Статус кандидата на членство в ЄС посилює цей ефект, оскільки інтеграція в єдиний ринок знижує транзакційні бар'єри та робить участь у ланцюгах більш передбачуваною [3]. Емпіричні зіставлення з центральноєвропейськими економіками показують, що саме галузі, пов'язані з транспортними засобами та електронікою, були головними драйверами зростання участі у виробничих ланцюгах у процесі їх вступу до ЄС [1].

Однак не всі обмеження можна обійти лише торговельними преференціями. По-перше, Україна відстає від центральноєвропейських країн за масштабами залучення прямих іноземних інвестицій, які є ключовим каналом передачі технологій і управлінських навичок, а не просто джерелом капіталу. По-друге, економіка зберігає низький рівень складності, тобто зосередження структури експорту на простих товарах, посилюючи спеціалізацію на сировині та проміжних продуктах з

низькою доданою вартістю. По-третє, поглиблення участі у ланцюгах створення вартості вимагає не лише виробничих потужностей, а й відповідності технічним регламентам ЄС. Без адаптації технічних стандартів українські виробники залишаться в сегментах із низькою доданою вартістю.

Отже, перспективи інтеграції України в європейські ланцюги створення вартості визначаються не самим фактом торговельної відкритості, а здатністю перейти від поставок сировини та простого складання до складніших виробничих і сервісних функцій. До найбільш реалістичних точок зростання належать автомобільні компоненти та електроніка, а також ІТ-послуги, де вже є попит з боку ЄС. Однак без масштабного притоку прямих інвестицій, прискореної технічної адаптації та вирівнювання регіональних умов Україна ризикує закріпитися в нижніх сегментах ланцюгів створення вартості. Без спрямування у бік переробки та складних виробництв політика, орієнтована виключно на збільшення експорту, не забезпечить якісної зміни позиції країни в європейському поділі праці.

Список використаних джерел

1. Neffke F., Hartog M., Protzer E., Feng X. Ukraine's Value Chain Opportunities in the EU: Lessons from Eastern Europe. Complexity Science Hub, 2025. 251 p. URL: https://csh.ac.at/wp-content/uploads/2026/05/Ukraines-Value-Chain-Opportunities-in-the-EU.pdf

2. Європейська інтеграція україни: стан, виклики, перспективи (квітень 2025). Громадська рада при МЗС України, Разумков центр, Фонд Ганса Зайделя. Київ, 2025. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/05/2025-European_integration.pdf

3. Pindyuk O. Can (Accelerated) EU Enlargement Work? Case Study: Ukraine. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), 2025. URL: https://wiiw.ac.at/files/events/ukraine-case-study-04-12-2025-pindyuk-n-736.pdf

4. Strategic Intelligence: Reorientation of Ukraine's economy towards the EU. World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/stories/sustainable-development/ukraines-reconstruction-must-be-green-inclusive-and-technology-driven/

5. ЄС змінює правила промисловості: ключові наслідки для України. Minprom. 29 квітня 2026. URL: https://minprom.ua/news/328389.html

6. Потапенко О. Який відсоток українських товарів експортується до країн ЄС у 2025 році. Gelios. URL: Який відсоток українських товарів експортується до країн ЄС у 2025 році - Gelios

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економічних наук, доцент

Р. Закора,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО СВІТУ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ

Глобалізація сьогодні стала дуже сильно впливати на економіку країн. Завдяки їй кожна держава у світі може брати участь у глобальному розподілі праці. Але зараз політика й відносини між державами вносять свої зміни в цю велику глобальну сітку економіки. Перспективи в цій системі масштабні, та є й багато суперечностей.

Зараз тенденції глобалізації змінюються, переходячи зі звичної системи, яка характеризувалася стрімким зростанням вільної торгівлі, мінімізацією бар'єрів і здешевленням виробництва, до більш закритої системи. Усе це пов'язано з різними політичними ситуаціями та відносинами між країнами. Світова пандемія, повномасштабна війна проти України та зростання напруги між США та Китаєм, а також початок «митної війни», яку запровадив чинний президент Сполучених Штатів, довели крихкість таких ланцюгів. Раніше головним критерієм побудови виробничих ланцюгів була найнижча собівартість. Сполучені Штати запровадили мита щодо багатьох країн світу з метою повернення виробництва американських товарів на територію країни, а проти Китаю, де така практика була особливо поширеною, введено суттєво підвищені тарифні ставки. Китай почав відповідати тим самим і вводити дзеркальні мита, що й стало початком торгової війни між цими країнами. Звісно, виробникам, які тримали своє виробництво за кордоном, потрібно було щось змінювати. І ланцюги, які налагоджувалися роками, почали перебудовуватися. Унаслідок цього частина підприємств розпочала повернення виробництва до країн свого походження або його перенесення до держав, що підтримують із ними дружні відносини – у випадку США йдеться про переорієнтацію на країни з найнижчими тарифними ставками. Звісно, загальна кількість підприємств, які знаходяться на території інших країн, змінилася не суттєво, але змінилася сама стратегія. Більшість провідних держав зараз прагне досягти промислового суверенітету.

Очевидним наслідком цих процесів стало уповільнення, а подекуди й повне згасання тих високих темпів і масштабів глобалізації, що були характерні для періоду 1991–2008 років. Задля ще більшого зменшення частки своєї промисловості в інших країнах, уряди (зокрема США, ЄС, Японії) ухвалюють закони з гігантськими субсидіями для підтримки власних виробництв, щоб бути менш залежними від інших держав. Тобто головним напрямом сучасної глобалізації можна назвати посилення національного захисту власної економіки та прагнення стати менш залежними від імпортних потоків.

Зважаючи на те, як змінюється глобалізація, можна сказати, що її подальші перспективи залишаються досить туманними. Проте ключові тенденції трансформації помітні вже сьогодні, і на їхній основі можна зробити висновки та припустити, як у майбутньому виглядатиме світова економіка. Однією з головних перспектив є суттєва перебудова виробничих ланцюгів. Чимало компаній почали переносити свої потужності з Китаю до інших країн, зокрема до В'єтнаму, Індії, Таїланду та Індонезії. Звісно, від таких змін виграють саме ці держави, адже вони отримують нові робочі місця для свого населення, додаткові податкові надходження до бюджету та розвиток інфраструктури. Ця тенденція до диверсифікації буде зберігатися та наростати й надалі. Компанії дедалі більше інвестують у розподіл виробництва, щоб мінімізувати ризики залежності від окремих країн чи регіонів, що поступово формує нову карту глобальних індустріальних центрів [1]. Тому головною перспективою та рисою сучасної глобалізації стає не стільки максимальна економічна вигода, скільки побудова більш стійкої, надійної та безпечної системи, яка зможе витримати виклики нашого неспокійного часу.

Варто зазначити, що головна суперечність сучасної глобалізації полягає в її внутрішньому конфлікті: за своєю природою вона передбачає економічну відкритість, однак в умовах наростаючої глобальної невизначеності дедалі більше набуває замкненого характеру – у міру того, як держави посилюють своє втручання в економічні процеси.

Список використаних джерел

1. Світові корпорації змінюють глобальні ланцюги постачання: курс на nearshoring. *Fashion diplomacy*. 2026. URL: https://fashion-diplomacy.com.ua/novini/svitovi-korporacii-zminyuyut-global/

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

О. Захарова,
Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси (Україна)

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ ЗАДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ ЇЇ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ

Інтеграція України до європейського освітнього простору є одним із пріоритетних напрямів модернізації національної системи освіти, що передбачає підвищення якості освітніх послуг, забезпечення їх відповідності європейським стандартам, розвиток академічної мобільності та посилення міжнародної співпраці. Актуальність цього процесу зумовлена необхідністю адаптації української освіти до сучасних соціально-економічних викликів, цифрової трансформації, змін на ринку праці та зростання вимог до професійних компетентностей випускників. Особливого значення питання трансформації освітньої системи набуває в умовах повномасштабної війни, яка загострила проблеми забезпечення безперервності освітнього процесу, збереження кадрового й інтелектуального потенціалу, відновлення освітньої інфраструктури та створення безпечного й доступного освітнього середовища.

Водночас інтеграція до Європейського простору вищої освіти вимагає не лише формального узгодження нормативно-правових засад, а й системних змін у змісті освіти, методах викладання, підходах до оцінювання результатів навчання, управлінні закладами освіти та механізмах забезпечення якості. Важливими передумовами такого перетворення є розвиток компетентнісного підходу, розширення міжнародної академічної мобільності, цифровізація освітніх процесів, посилення зв'язків між освітою, наукою та бізнесом, а також формування інклюзивного й студентоцентрованого освітнього середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення пріоритетних напрямів трансформації української освіти, реалізація яких сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, посиленню міжнародного визнання та прискоренню інтеграції України до європейського освітнього простору. Важливим тут є й врахування зарубіжного досвіду.

Детальне занурення автора в альтернативний французький досвід викладання у закладах освіти Франції дозволило систематизувати форми реалізації освітнього процесу та виділити три основні його характеристики: всебічне професійне спрямування освітнього процесу, безперервне практичне закріплення теоретичних знань і сприяння

самостійності студентів у результативному опануванні нового матеріалу фахової спрямованості [1, с. 251]. Реалізація зазначених характеристик забезпечується завдяки поєднанню академічної підготовки з практикоорієнтованим навчанням, що передбачає залучення здобувачів освіти до розв'язання професійних завдань, виконання практичних проєктів і проходження стажувань у відповідних установах та організаціях. Такий підхід дає змогу не лише поглибити засвоєння теоретичного матеріалу, а й сформувати вміння застосовувати набуті знання в реальних умовах професійної діяльності. Водночас значна увага приділяється розвитку автономності здобувачів освіти, їхньої здатності самостійно організовувати навчання, визначати індивідуальні освітні цілі, здійснювати пошук необхідної інформації та критично оцінювати отримані результати.

Важливою особливістю французького досвіду є також орієнтація освітнього процесу на формування компетентностей, затребуваних на сучасному ринку праці, і налагодження взаємодії між закладами освіти та роботодавцями. Це сприяє актуалізації змісту освітніх програм, посиленню практичної складової підготовки фахівців і скороченню розриву між теоретичними знаннями та вимогами професійного середовища. У контексті трансформації української освіти адаптація відповідних практик може стати одним із перспективних напрямів її європейської інтеграції, зокрема, через розширення дуальної освіти, розвиток партнерства з бізнесом, упровадження індивідуальних освітніх траєкторій і вдосконалення механізмів оцінювання результатів навчання. Водночас перенесення зарубіжного досвіду має враховувати національні особливості освітньої системи, ресурсні можливості закладів освіти та актуальні потреби українського суспільства.

Отже, важливим напрямом трансформації української освіти має стати перехід до практикоорієнтованої, компетентнісної та студентоцентрованої моделі навчання, яка поєднує ґрунтовну теоретичну підготовку з практичним застосуванням знань і розвитком самостійності здобувачів освіти. Адаптація відповідних європейських практик сприятиме підвищенню якості підготовки фахівців, посиленню взаємодії закладів освіти з роботодавцями та узгодженню результатів навчання з потребами сучасного ринку праці. Водночас ефективність таких перетворень залежатиме від системності їх упровадження, належного ресурсного забезпечення та врахування національних особливостей освітньої системи України.

Список використаних джерел

1. Захарова О.В. Третя місія університету в умовах війни та

повоєнної відбудови: монографія / Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2026. 280 с.

О. Істоміна,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ РУХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО РОЗПОДІЛУ І ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Економічний розвиток кожної країни залежить від того, як вона використовує свої ресурси. Основними факторами виробництва є трудові ресурси, капітал і природні ресурси. Але в сучасному світі жодна країна не має всього необхідного для повноцінного розвитку економіки. Одним не вистачає сировини, іншим – капіталу, технологій або кваліфікованих працівників. Саме тому важливу роль відіграють міжнародна торгівля та міжнародний рух економічних ресурсів. Вони дають країнам можливість отримувати те, чого їм бракує, і водночас розвивати виробництво тих товарів, у яких вони мають певні переваги.

Цю тему досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких можна відзначити праці Магдіч А.С., Тимошенко Л.М., Сімахової А.О., Дикань В.Л., Чупир О.М., Бекера Дж. та Боуена Х. [1–5]. Ще класики економічної теорії пояснювали вигоди від міжнародної торгівлі через принцип порівняльних переваг. Його суть у тому, що країні вигідніше виробляти ті товари, які їй обходяться відносно дешевше, а іншу продукцію імпортувати. Наприклад, немає сенсу витрачати багато ресурсів на виробництво товару, якщо його можна купити в іншої країни дешевше. Завдяки такому обміну ресурси використовуються раціональніше, а загальний обсяг виробництва зростає.

Міжнародна торгівля впливає на розподіл ресурсів кількома способами. По-перше, вона розширює ринки збуту. Підприємства можуть продавати свою продукцію не лише всередині країни, а й за кордоном, тому мають змогу збільшувати виробництво. По-друге, імпортні товари створюють конкуренцію для вітчизняних виробників. Це змушує їх знижувати витрати, покращувати якість і впроваджувати нові технології. По-третє, імпорт обладнання, деталей і сировини допомагає оновлювати виробництво. Дослідження Світової організації торгівлі показують, що доступ до зовнішніх ринків та імпортна

конкуренція сприяють розвитку найбільш продуктивних фірм, а імпорт капітальних товарів полегшує поширення технологій [6]. Тобто торгівля – це не лише купівля й продаж товарів, а й один із шляхів модернізації економіки.

Сьогодні все більшого значення набувають глобальні ланцюги виробництва. Багато товарів створюються не в одній країні, а за участю підприємств із різних держав. Одні країни постачають сировину, інші виробляють деталі, треті займаються складанням, перевезенням чи продажем. Участь у таких ланцюгах дає країнам можливість використовувати свої сильні сторони та виходити на світові ринки. Але вигоди від цього розподіляються нерівномірно. Країни, які експортують переважно сировину або дешеву продукцію, можуть сильно залежати від світових цін і мати менше можливостей для розвитку власних технологій. Тому важливо не просто торгувати, а поступово збільшувати частку продукції з більшою доданою вартістю.

Міжнародний рух економічних ресурсів включає переміщення капіталу, робочої сили, технологій і підприємницького досвіду. Найважливішою формою руху капіталу є прямі іноземні інвестиції. Це не просто вкладення грошей, а створення або купівля підприємств, впровадження технологій, навчання працівників і довгострокова участь інвестора в бізнесі. Такі інвестиції можуть збільшувати виробничі потужності, підвищувати кваліфікацію працівників і робити місцеві компанії конкурентоспроможнішими. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, у 2025 році світові прямі іноземні інвестиції зросли до 1,6 трлн доларів США, але значна частина цього зростання була пов’язана з фінансовими центрами, а не з реальним виробництвом [7]. Це означає, що самі по собі інвестиції ще не гарантують зростання. Важливо, куди вони спрямовуються: у виробництво та інновації чи лише у фінансові операції.

Міжнародна міграція робочої сили також впливає на розподіл ресурсів. Для країн, з яких виїжджають люди, міграція може зменшувати безробіття та приносити грошові перекази. Для країн, які приймають мігрантів, це можливість закрити нестачу працівників в окремих галузях. Але якщо з країни виїжджає багато освічених і кваліфікованих людей, виникає проблема «витоку мізків». Держава втрачає не просто працівників, а фахівців, які могли б розвивати науку, виробництво та бізнес. Тому важливо створювати умови, щоб люди мали можливість добре заробляти й реалізовуватися у своїй країні, а ті, хто виїхав, могли повернутися та застосувати свій досвід.

Окреме значення має міжнародний рух технологій і знань. Сучасна економіка залежить не лише від кількості ресурсів, а й від уміння

ефективно їх використовувати. Нові технології дозволяють виробляти більше продукції з меншими витратами праці, капіталу та сировини. Країни з розвиненою освітою, наукою та інноваційною інфраструктурою легше запозичують іноземні технології та переходять до інтенсивної моделі розвитку. Але технології не поширюються самі собою. Для цього потрібні кваліфіковані кадри, захист прав інтелектуальної власності, доступ до фінансування та нормальні умови для бізнесу.

Міжнародна торгівля та рух ресурсів тісно пов'язані між собою. Експортні можливості приваблюють інвесторів, інвестиції роблять підприємства сильнішими, а це дозволяє збільшувати експорт. Наприклад, якщо іноземна компанія відкриває виробництво в країні, вона може створити нові робочі місця, навчати працівників і співпрацювати з місцевими постачальниками. Згодом це може призвести до появи нових експортних напрямів. Тобто торгівля стимулює інвестиції, а інвестиції зміцнюють експортний потенціал країни.

Водночас позитивний вплив міжнародної економічної інтеграції не є автоматичним. Протекціонізм, торговельні обмеження, війни, санкції та геополітична нестабільність ускладнюють рух товарів, капіталу й людей. Через це бізнесу важче планувати роботу, а ресурси можуть використовуватися нераціонально. За оцінками Світової організації торгівлі, зміцнення багатосторонньої торговельної системи могло б збільшити світовий ВВП приблизно на 3%, або на 3 трлн доларів США, до 2050 року, тоді як бездіяльність може призвести до втрати до 10% глобального ВВП [8]. Це показує, що стабільні та зрозумілі правила міжнародної торгівлі дуже важливі для економічного розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що міжнародна торгівля та міжнародний рух економічних ресурсів є важливими чинниками ефективного розподілу ресурсів та економічного зростання. Вони дають країнам можливість спеціалізуватися, отримувати бракуючі ресурси, запозичувати технології та виходити на світові ринки. Але вигоди від цього залежать від багатьох умов: якості державного управління, рівня освіти, розвитку інфраструктури, конкуренції та структури експорту. Для України важливо не просто збільшувати зовнішню торгівлю, а розвивати виробництво продукції з більшою доданою вартістю, підтримувати експорт послуг, залучати інвестиції у реальний сектор і створювати умови для роботи фахівців у країні. Тоді міжнародні економічні зв'язки зможуть стати не лише джерелом додаткових ресурсів, а й чинником довгострокового економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Магдіч А. С. Вплив соціальних факторів на економічне зростання: вітчизняний аспек. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 68–78. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/11.pdf
2. Тимошенко Л. М., Сімахова А. О. Соціально-економічний розвиток і його кероване забезпечення в умовах інноваційної моделі суспільної динаміки. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 1. С. 68–78. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22e00e45-2f85-470f-aa4c-eddb3edc2f22/content
3. Дикань В. Л., Чупир О. М. Фактори економічного зростання та розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 15–22. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1213/1/Dikan.pdf
4. Becker G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. No. 70. P. 30–32. URL: https://www.nber.org/system/files/chapters/c13571/c13571.pdf
5. Bowen H.R. Investment in Human Capital and Economic Growth. *Perspectives on Economic Growth. New York: Bantam Books*. 1968. 165 p.
6. World Trade Organization. World Trade Report 2026. *Geneva: WTO*. 2026. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world-trade-report-2026_e.htm
7. UNCTAD. Global Investment Trends Monitor, No. 50. *Geneva: UNCTAD*. 2026. URL: https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-50
8. World Trade Organization. World Trade Report 2024: Trade and Inclusiveness. *Geneva: WTO*. 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

А. Кажукало,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

ФЕНОМЕН «КЕЛЬТСЬКОГО ТИГРА»: ІРЛАНДСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РИВОК У КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПЕРСПЕКТИВ

Термін «Кельтський тигр» позначає період від середини 1990-х до кінця 2000-х років, коли економіка Ірландії демонструвала стрімке

зростання. За цей час обсяг ВВП країни збільшився з 7,482 млрд дол. США у 1973 р. до 608,233 млрд дол. у 2024 р. [1].

Дослідники вилокремлюють ряд чинників цього успіху.

По-перше, низьке податкове навантаження на бізнес. Ставка корпоративного податку (податку на прибуток підприємств) в Ірландії становить 12,5%, тоді як в Україні вона дорівнює 18% [2-3]. Водночас окремі інші податки в Ірландії вищі, ніж в Україні: так, стандартна ставка ПДВ становить 23% проти 20%, а ставка податку на доходи фізичних осіб для доходів понад 44 тис. євро на рік – 40% проти 18% (23% з урахуванням військового збору) [2-3].

Дерегуляція та сприятливе бізнес-середовище. За індексом економічної свободи Ірландія посідає третє місце у світі та друге в Європі [4]. Водночас Україна в цьому рейтингу не оцінюється: у виданні 2026 р. оцінювання тимчасово призупинено через повномасштабне вторгнення, а до війни її економіку було віднесено до категорії "репресивних" [4].

Цілеспрямоване залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Цю функцію виконує державне агентство промислового розвитку (IDA Ireland), яке супроводжує інвесторів, надає гранти, підготовлені земельні ділянки, податкові кредити та інші стимули.

Обмежені державні видатки. У 2025 р. частка державних витрат у ВВП Ірландії склала 22,26%, що було найнижчим показником серед країн ЄС [5].

Орієнтація на високотехнологічні сектори: інформаційні технології, фармацевтику та біотехнології, медичні технології, фінансові послуги.

Сукупність цих факторів спричинила інвестиційний бум і зумовила переміщення в Ірландію значної кількості міжнародних корпорацій.

Крім перелічених, слід назвати ще три чинники, що мають суто ірландську специфіку:

Соціальне партнерство. У 1987 р. уряд, профспілки та об'єднання роботодавців уклали багаторічну тристоронню угоду, спрямовану на ухвалення непростих економічних рішень. Профспілки погодилися на помірне зростання оплати праці, а держава натомість зобов'язалася зберігати систему соціального захисту. Фактично це забезпечило суспільну консолідацію навколо завдань стабілізації та зростання.

Освітня реформа 1960-х років. Державна політика, що передбачала загальний доступ до середньої освіти й розвиток технічної підготовки, сформувала в Ірландії висококваліфіковану англомовну робочу силу. Завдяки цьому еміграція змінилася припливом населення. Нині країна

спрямовує 35% коштів структурних фондів ЄС на розвиток людського капіталу та входить до лідерів світових рейтингів.

Підтримка з боку ЄС. Упродовж 1973-2001рр. Ірландія отримала понад 43 млрд євро на розвиток інфраструктури [6]. Повноцінний доступ до єдиного ринку ЄС збігся в часі із піднесенням американської економіки, тож американські транснаціональні корпорації почали обирати Ірландію як свій європейський центр управління.

На момент вступу до Європейського Союзу Ірландію називали «найбіднішою серед найбагатших». Проте надалі вона продемонструвала надзвичайні темпи економічного зростання. У 1996-2000 рр. середньорічний приріст становив 9,7% [6], і високу динаміку було збережено в наступні роки [1]. У таблиці 1 представлено ключові показники економічного розвитку Ірландії.

Таблиця 1

Ключові показники економічного розвитку Ірландії*

Показник	Значення
Обсяг ВВП Ірландії, 1973р.	7,482 млрд дол. США
Обсяг ВВП Ірландії, 2024р.	608,233 млрд дол. США
Середньорічний приріст ВВП Ірландії, 1996-2000рр.	9,7%
Ставка корпоративного податку: Ірландія / Україна	12,5% / 18%
Частка державних видатків у ВВП Ірландії, 2025р.	22,26% (найнижча в ЄС)
Кошти ЄС на розвиток інфраструктури, 1973-2001рр.	понад 43 млрд євро
Частка структурних фондів ЄС, спрямована на людський капітал	35%

**Складено автором за [1-3; 5-6].*

Щодо практичних уроків для України, доцільно виділити три основні напрями.

По-перше, внутрішній суспільний консенсус. Досвід Ірландії засвідчує, що уряд, бізнес і працівники мають діяти узгоджено. Для України це означає компроміс на період відбудови: бізнес і працівники стримують свої вимоги, а держава гарантує прозорі правила, захист інвесторів і зрозумілу податкову систему.

По-друге, інвестиції в людський капітал і освіту. Головним ресурсом Ірландії стали освічені фахівці, що володіють англійською мовою. Україні варто спрямовувати кошти міжнародної допомоги на розвиток якісної технічної освіти, модернізацію шкіл і університетів.

По-третє, важливий вступ у ЄС та раціональне використання можливостей європейської інтеграції. Ірландія за підтримки коштів ЄС створила сучасну дорожню та іншу інфраструктуру, і лише після цього

туди прийшов американський капітал. Україна має скористатися перспективою членства в ЄС для відновлення транспортної мережі й залучення міжнародного бізнесу.

Отже, приклад «Кельтського тигра» свідчить, що бідність, воєнні потрясіння та несприятлива історична спадщина не є непереборними перешкодами. Країна здатна здійснити економічний прорив протягом 15-20 років за умов суспільної єдності, інвестування в освічених людей і послідовного використання можливостей євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Countryeconomy.com (2025) 'Ireland – GDP – Gross Domestic Product'. Countryeconomy.com. Доступно за: https://countryeconomy.com/gdp/ireland?year=2024 (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

2. PwC (2025) 'Ireland: Worldwide Tax Summaries'. PwC. Доступно за: https://taxsummaries.pwc.com/ireland (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

3. PwC (2025) 'Ukraine: Worldwide Tax Summaries'. PwC. Доступно за: https://taxsummaries.pwc.com/ukraine (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

4. Heritage Foundation (2026) 'Ireland' and 'Ukraine', 2026 Index of Economic Freedom. Washington, DC: The Heritage Foundation. Доступно за: https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/ireland; https://static.heritage.org/index/pdf/2026/2026_indexofeconomicfreedom_ukraine.pdf (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

5. Statista (2025) 'Public spending ratio in EU countries'. Statista. Доступно за: https://www.statista.com/statistics/263220/public-spending-ratio-in-eu-countries/ (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

6. Abelaira, A. (2007) 'Ireland's economic miracle: What is "The Celtic Tiger"?', Celtic Countries. Доступно за: https://celticcountries.com/economy/32-ireland-economic-miracle-celtic-tiger (дата звернення: 17 жовтня 2026 р.).

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економічних наук, доцент

І. Катранжі,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Під економічною безпекою підприємства зазвичай розуміють такий стан, за якого воно захищене від внутрішніх і зовнішніх загроз та зберігає можливість стабільно функціонувати й розвиватися. Значною мірою цей стан залежить від здатності вчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність і фінансувати розвиток. Одним із головних джерел загроз тут є фінансові ризики, тобто ймовірність втрат або отримання результатів, гірших за заплановані, через несприятливі зміни зовнішніх умов чи помилки в управлінні. Саме тому їх не можна розглядати лише як завдання фінансової служби: у нестабільних умовах вони безпосередньо впливають на стійкість підприємства та реалізацію його стратегії.

Для мінімізації фінансових ризиків (валютного, кредитного, процентного, цінового та ризику ліквідності) застосовують чотири основні підходи. Уникнення передбачає відмову від операцій із надмірною ймовірністю втрат, а обмеження ризику досягається завдяки диверсифікації, лімітам і контролю концентрації на окремих ринках та контрагентах. Передача ризику здійснюється через страхування, гарантії та хеджування, а його утримання – шляхом формування власних резервів. Вибір поєднання цих інструментів залежить від масштабу можливих втрат, ймовірності їх настання та фінансових можливостей підприємства, тому він має бути частиною загальної стратегії.

Різноманіття умов, у яких працюють підприємства, добре видно на прикладі Групи «ТАС», що об'єднує компанії банківського та фінансового секторів, аграрного виробництва, промисловості, логістики та інших напрямів [1]. Для аналізу доцільно взяти три компанії, які функціонують у принципово відмінних ринкових умовах: АТ «ТАСКОМБАНК», групу компаній «ТАС АГРО» та ТОВ «Дніпрометиз ТАС». Кожна з них має власний набір ризиків. До того ж сама структура Групи створює додатковий захист: несприятливі події в одній галузі не обов'язково погіршують результати в інших.

Для банку головними є кредитний ризик і ризик ліквідності. АТ «ТАСКОМБАНК» є системно важливою установою, тому його стабільність має значення не лише для самого банку, а й для фінансової

системи загалом. У 2025 році банк затвердив Стратегію розвитку на 2025–2027 роки, що передбачає посилення позицій у сегментах малого, середнього та мікробізнесу, розвиток роздрібного напряму та збільшення масштабів кредитування [2]. Така орієнтація має двоякий ефект. Залучення великої кількості дрібніших позичальників зменшує залежність портфеля від кількох великих клієнтів, тобто працює як диверсифікація. Проте малий бізнес і роздрібні клієнти, як правило, мають вищу ймовірність неповернення кредитів, тому зростання кредитування потребує ретельнішої оцінки позичальників і резервування.

Аграрний бізнес має іншу природу ризиків: на фінансові результати впливають погодні умови, цінова кон'юнктура та сезонність грошових потоків. Група компаній «ТАС АГРО» поєднує рослинництво, тваринництво й розвиток елеваторної інфраструктури. Така комбінація є формою диверсифікації, адже доходи не залежать від одного виду продукції, а власні елеватори як елемент вертикальної інтеграції зменшують потребу в зовнішніх послугах і дають змогу гнучкіше обирати момент реалізації врожаю. Стратегія компанії орієнтована на підвищення врожайності та прибутковості кожного гектара, збереження родючості земель і формування сучасного аграрного бізнесу повного циклу. За інших рівних умов вища ефективність знижує собівартість і робить підприємство менш чутливим до падіння цін, а збереження родючості зменшує ризик виснаження ресурсів.

Найбільш показовим для теми дослідження є ТОВ «Дніпрометиз ТАС» – один із найбільших українських виробників метизної продукції з вираженою експортною орієнтацією. Значна частина продукції постачається до країн Європи та Близького Сходу, що визначає специфіку ризиків підприємства [3]. З одного боку, експорт зменшує залежність від попиту на внутрішньому ринку. З іншого, він робить підприємство чутливим до коливань валютних курсів, цін і попиту на зовнішніх ринках, а також до ризику несвоєчасних розрахунків іноземних покупців. Важливим фактором є також міжнародна конкуренція, яка обмежує можливості компенсувати зростання витрат підвищенням цін. У результаті стійкість підприємства багато в чому залежить від рівномірного розподілу виручки між ринками та клієнтами.

Одним зі способів знизити ці ризики є розвиток міжнародної присутності, зокрема створення дочірніх структур у Польщі та Німеччині [4]. Таким кроком підприємство переходить від простих експортних поставок до роботи безпосередньо на ключових ринках, що

дає змогу ближче взаємодіяти з клієнтами. Крім того, розширення географії збуту виконує функцію диверсифікації: чим більше ринків, тим менша ймовірність того, що погіршення ситуації в одній країні суттєво вплине на загальну виручку. Проте власна присутність потребує інвестицій і додаткових постійних витрат, тому позитивний ефект виникає лише за умови стабільних продажів через нові структури. У разі успіху рівномірніші надходження полегшують планування грошових потоків і обслуговування зобов'язань, а отже, зміцнюють фінансову складову економічної безпеки.

Не менш важливою є структура власності. Станом на 01.07.2024 основна частка статутного капіталу ТОВ «Дніпрометиз ТАС» (98,66%) перебуває у власності кіпрської компанії Т.А.С. Оверсіас Інвестментс Лімітед, яка повністю належить ТАС Холдінг Лімітед. Решта 1,34% припадає на венчурний корпоративний інвестиційний фонд ПАТ «ЗНВКІФ «Універсал ТМ», яким управляє ТОВ «ТАС Ессет Менеджмент» (Рис. 1). Кінцевим бенефіціарним власником є Сергій Тігіпко, який опосередковано володіє 100% статутного капіталу товариства [5]. Чітка ідентифікація власника знижує невизначеність щодо контролю над підприємством, що важливо для банків, партнерів і контролюючих органів. Концентрація власності забезпечує єдність стратегічних рішень і створює умови для довгострокових інвестицій, зокрема в міжнародну експансію. Однак вона означає й залежність підприємства від рішень та ресурсів одного власника, тому доцільно спиратися не лише на його підтримку, а й на власні механізми управління ризиками.

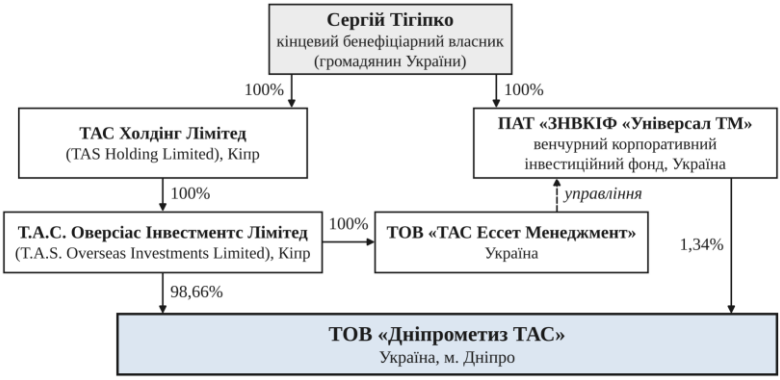


Рис. 1. Структура власності ТОВ «Дніпрометиз ТАС», %*

**Складено автором за [5] станом на 01.07.2024.*

Порівняння компаній показує спільну логіку їхніх підходів попри різну галузеву специфіку. У ТАСКОМБАНКУ це розширення клієнтської бази та розподіл кредитного ризику між більшою кількістю позичальників, у «ТАС АГРО» – поєднання різних напрямів діяльності й підвищення ефективності використання земель, у «Дніпрометиз ТАС» – розширення географії збуту та власна присутність на зовнішніх ринках. В усіх випадках на рівень ризику впливають передусім стратегічні рішення щодо структури бізнесу, ринків і масштабів діяльності, тому стратегії мінімізації фінансових ризиків можна розглядати як чинник економічної безпеки: вони зменшують залежність результатів від несприятливих подій і формують запас стійкості.

Аналіз компаній Групи «ТАС» свідчить про те, що результативні стратегії мінімізації фінансових ризиків поєднують диверсифікацію, розвиток власної інфраструктури та міжнародну присутність. Для ТОВ «Дніпрометиз ТАС» як експортно орієнтованого виробника ключовими напрямами залишаються диверсифікація ринків збуту, близькість до клієнтів у країнах Європи та контроль валютного й кредитного ризиків. Доцільно також постійно відстежувати показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості й контролювати частку окремих ринків і покупців у виручці. Водночас проведений аналіз ґрунтується на даних про стратегічні напрями та структуру власності, тому для кількісної оцінки ефективності інструментів необхідно додатково вивчити фінансову звітність підприємств.

Список використаних джерел

1. TAS Group. About Us. URL: https://tas.ua/en/pro-nas/
2. ТАСКОМБАНК затвердив стратегію розвитку на 2025–2027 роки. *Finance.ua*. 2025. URL: https://news.finance.ua/ua/taskombank-zatverdyv-stratehiyu-rozvytku-na-2025-2027-roky
3. Increasing the production of metal structures, 3D metals, and hardware products in Ukraine. *TAS group*. URL: https://tas.ua/en/business-areas/industry/
4. 70% виробництва «Дніпрометиз ТАС» експортується до понад 15 країн Європи. *Бізнес NV*. 2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/dniprometiz-tas-rozshirennya-eksportu-ta-investiciji-u-virobnictvo-pid-chas-viyni-50558258.html
5. Схематичне зображення структури власності ТОВ «Дніпрометиз ТАС» станом на 01.07.2024. Документ товариства.

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

К. Коваленко,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

ВІД ПІСЛЯВОЄННОЇ РУЇНИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЛІДЕРА: ДОСВІД ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄС

Повномасштабна війна завдала українській економіці важких втрат: зруйновано чимало підприємств, суттєво пошкоджено інфраструктуру і житлові будинки, скоротилась чисельність працездатного населення. Проте майбутній процес відбудови дає можливість не просто відновити зруйноване, а й модернізувати економіку. За оцінкою спільного звіту уряду України, Світового банку, Європейської комісії та Організації Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 року потреби України у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття становитимуть майже 588 млрд доларів США [1]. Тому для України важливо спиратися на досвід країн, які пройшли подібні випробування й досягли успіху.

Яскравим прикладом такого успіху є Південна Корея. Після Корейської війни 1950–1953 років країна опинилася у складному становищі та була однією з найбідніших держав світу. Відсутність власного капіталу, зруйнована інфраструктура й обмежені ресурси значно гальмували економічний розвиток країни. Однак із початку 1960-х років країна розпочала масштабні економічні перетворення, які згодом отримали назву «Диво на річці Хан». За даними Світового банку, у період з 1962 по 1994 рік реальний ВВП країни зростав приблизно на 10% щороку, експорт збільшувався на 20% на рік, а частка заощаджень та інвестицій перевищувала 30 % ВВП [2]. Важливими чинниками цих змін стали державна підтримка промисловості, залучення інвестицій, розвиток освіти та орієнтація на зовнішні ринки. У 1980–2024 роках реальний ВВП країни зростав у середньому на 5,6 % щорічно, а валовий національний дохід на душу населення збільшився із 67 доларів США у 1950-х роках до 36624 доларів у 2024 році [3]. Головну роль у цьому відіграли розвиток промисловості, орієнтація на експорт і підвищення кваліфікації робочої сили.

Основою корейського прориву стала орієнтація на експорт. Оскільки внутрішній ринок був занадто малим, країна зосередилася на виробництві товарів для експорту. Поступово з виробництва текстилю та інших товарів масового вжитку, Корея перейшла до розвитку важкої промисловості: металургії, машинобудування, автомобілебудування та

електроніки. Це дало змогу підвищити технологічний рівень промисловості та посилити свої позиції на світових ринках.

Важливе значення мала продумана державна політика. У 1962 році Південна Корея розпочала перший п'ятирічний план, орієнтований на індустріалізацію, розвиток енергетики, промисловості, інфраструктури та розширення експорту [4]. Надалі держава продовжувала підтримувати виробництва із високим технологічним потенціалом. Водночас корейський досвід показує, що державна допомога має стимулювати здорову конкуренцію, а не просто створювати переваги лише для великих бізнес-груп, обмежуючи можливості малого та середнього підприємництва.

Не менш важливими були інвестиції в освіту, науку та технології. Підготовка кваліфікованих фахівців дозволила промисловості швидко впроваджувати сучасні технології. Наукові дослідження та інновації стали основою подальшого технологічного розвитку.

Для України досвід Південної Кореї може бути корисним під час післявоєнного відновлення. Насамперед варто розвивати переробну промисловість, машинобудування, енергетику та цифрові технології. Особливу увагу варто приділити агротехнологіям, оскільки Україна має значний аграрний потенціал, а впровадження сучасних рішень дозволить підвищити продуктивність сільського господарства. Розвиток цих напрямів допоможе підвищити конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках, розширити експорт і створити нові робочі місця. Для реалізації цих завдань необхідні добре підготовлені фахівці, тісний зв'язок між університетами та підприємствами, а також доступ бізнесу до сучасних технологій. Окрім цього, критично важливим є захист прав власності, прозорі правила ведення підприємницької діяльності та чесна конкуренція. Це допоможе залучати інвестиції й підтримувати розвиток бізнесу будь-якого масштабу.

Водночас південнокорейський досвід не можна повністю копіювати, адже країни перебувають у різних геополітичних та економічних умовах. Україні важливо перейняти успішні практики Кореї, враховуючи власні потреби та європейський напрям розвитку. Для цього, як зазначає Європейська комісія, Україні важливо й надалі закріплювати досягнуті результати та впроваджувати подальші зміни у сферах правосуддя, державного управління й ринкової економіки [5]. Успішне майбутнє України залежить не лише від розвитку промисловості, а й від прозорої роботи державних установ, дотримання законів та ефективного використання міжнародної допомоги.

Вступ до Європейського Союзу є фундаментальною умовою довгострокового розвитку України. Наша країна має вигідне географічне розташування, що створює значні можливості для розвитку міжнародної торгівлі та зміцнення економічних зв'язків із Європою та Азією. Важливу роль у відновленні економіки відіграє підтримка ЄС, зокрема програма Ukraine Facility, яка передбачає до 50 млрд євро фінансування протягом 2024–2027 років [6]. Отже, європейська інтеграція – це не лише важлива мета України, а й можливість побудувати сильну економіку та забезпечити її довгострокове зростання

Таким чином, досвід Південної Кореї доводить, що тривалий економічний успіх залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від ефективності їх використання, якості державного управління та здатності адаптуватися до світових економічних змін. Для України це особливо важливо під час післявоєнної відбудови, адже є можливість не просто відновити зруйноване, а й побудувати сучаснішу та сильнішу економіку. Для цього необхідно розвивати промисловість, освіту, науку й підприємництво, а також створювати гарні умови для інвесторів.

Список використаних джерел

1. World Bank. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. 2026. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 15.10.2026).

2. World Bank. *Productive Partnerships and the World Bank's Role in Korea's Development*. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/458971468048844875/pdf/312810KR0Productive1partnership01public1.pdf (дата звернення: 15.10.2026).

3. World Bank. Republic of Korea. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/country/korea (дата звернення: 15.10.2026).

4. Korea Development Institute. *The First Five-Year Economic Development Plan (Overview)*. 1963. URL: https://eiec.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=257814 (дата звернення: 15.10.2026).

5. European Commission. *Ukraine's Path Towards EU Accession*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_uk (дата звернення: 15.10.2026).

6. European Commission. *Ukraine Facility*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk (дата звернення: 15.10.2026).

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економічних наук, доцент

І. Кожан,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ІНФЛЯЦІЙНИЙ ТИСК ЯК КЛЮЧОВА МАКРОЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Економіка Великої Британії стикається з комплексом макроекономічних викликів: низькою продуктивністю, високим державним боргом та нестабільним зростанням. Проте найвідчутнішим для домогосподарств і найскладнішим для регулятора залишається інфляційний тиск. Після енергетичного шоку 2021-2022 рр. ціни зросли найшвидше за чотири десятиліття, а повернення інфляції до цілі в 2% виявилося нетривалим: у 2026 р. на тлі нового подорожчання енергоносіїв вона знову прискорилася.

Проблематику британської інфляції розглядають насамперед публікації самого регулятора та аналітичних центрів. Найвідомішою є робота Б. Бернанке [1], у якій оцінено причини недооцінки Банком Англії масштабів інфляційного сплеску та запропоновано 12 рекомендацій щодо вдосконалення прогнозування й комунікації. Статистику публікує Управління національної статистики (ONS) [2], а оцінки ризиків - Комітет з монетарної політики (MPC) Банку Англії [3].

Метою дослідження є визначення причин інфляційного тиску у Великій Британії у 2019-2026 рр. і оцінка ефективності монетарної політики Банку Англії.

Інфляція стала центральною макроекономічною проблемою Великої Британії після 2021 року. Якщо у 2019 р. середньорічний приріст споживчих цін становив 1,8%, тобто був нижчим за ціль 2%, то у 2022 р. він досяг 9,1% [4], а в жовтні 2022 р. піковий показник сягнув 11,1% - найвищого рівня за 41 рік [5] (див. Рис. 1.1). Основними чинниками стали подорожчання енергоносіїв і продовольства після вторгнення РФ в Україну [5].

Як видно з рис. 1, інфляція знизилася до 7,3% у 2023 р. та 2,5% у 2024 р., проте не закріпилася на цільовому рівні: у 2025 р. середній показник становив 3,4% [4]. Особливістю британського випадку є

стійкість цін на послуги, пов'язана із заробітною платою: за оцінкою МРС, її темпи залишаються вищими за рівень, сумісний із ціллю [6].

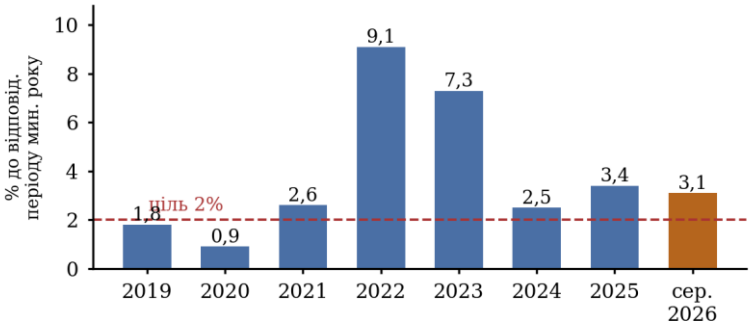


Рис 1. Динаміка інфляції (ІСЦ) у Великій Британії, 2019-2026 рр.*

**Джерело: складено автором на основі даних МВФ [4], ONS [2] та Банку Англії [3].*

Основним інструментом боротьби з інфляцією для Банку Англії стала облікова ставка Bank Rate, яку було піднято з 0,10% наприкінці 2020 р. до 5,25% у 2023 р. (див. Рис. 2.). З 2024 р. ставку поступово знижували, і наприкінці 2025 р. вона становила 3,75% [6].

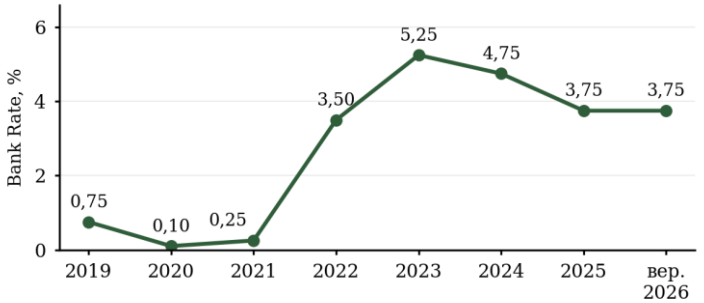


Рис 2.Облікова ставка Банку Англії (Bank Rate) на кінець року, 2019-2026 рр.*

**Джерело: складено автором на основі даних Банку Англії [3; 6].*

Цикл пом'якшення було перервано новим енергетичним шоком. Через тривалий конфлікт на Близькому Сході інфляція у серпні 2026 р. прискорилася до 3,1% проти 2,9% у липні [2; 3]. Близько 0,7 п. п. із 1,1 п. п. перевищення цілі зумовлені енергоносіями, передусім пальним: з липня нафта Brent подорожчала на 36%, а газ - на 78% [3]. За прогнозом

МРС, інфляція підвищиться приблизно до 3,75% у IV кварталі 2026 р. та перевищить 4% на початку 2027 р. [3].

17 вересня 2026 р. МРС більшістю 6 голосів проти 3 залишив ставку на рівні 3,75% - уже вшосте поспіль, причому троє членів комітету проголосували за підвищення до 4% [3]. Ринок праці слабкий: безробіття становить 4,9%, а приріст зарплат у приватному секторі сповільнився до 2,9% [3]. На нашу думку, Банк Англії опинився перед дилемою: підвищення ставки ще більше послабить економіку, а її збереження ризикує закріпити високі інфляційні очікування. За такої невизначеності актуальною є рекомендація Б. Бернанке щодо сценарного аналізу [1].

На основі проведеного дослідження з'ясовано, що інфляційний тиск є однією з ключових макроекономічних проблем Великої Британії та має хвилеподібний характер: пік у 11,1% у 2022 р., зниження до 2,5% у 2024 р. і повторне прискорення до 3,4% у 2025 р. та 3,1% у 2026 р. Головним чинником є зовнішні шоки пропозиції (енергоносії), підсилені інерційністю цін на послуги та зарплат. Підвищення ставки з 0,10% до 5,25% дозволило знизити інфляцію, але проти шоків пропозиції можливості монетарної політики обмежені, а Банк Англії стоїть перед вибором між стримуванням цін і підтримкою економіки.

Список використаних джерел

1. Bernanke, B. (2024). Forecasting for Monetary Policy Making and Communication at the Bank of England: A Review. London: Bank of England. URL: https://www.bankofengland.co.uk/independent-evaluation-office/forecasting-for-monetary-policy-making-and-communication-at-the-bank-of-england-a-review/forecasting-for-monetary-policy-making-and-communication-at-the-bank-of-england-a-review (дата звернення: 16.10.2026)

2. Consumer price inflation, UK: July 2026 / Office for National Statistics (ONS). URL: https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/bulletins/consumerpriceinflation/july2026 (дата звернення: 16.10.2026)

3. Monetary Policy Summary and Minutes, September 2026 / Bank of England. URL: https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy-summary-and-minutes/2026/september-2026 (дата звернення: 16.10.2026)

4. United Kingdom: Inflation, Consumer Prices (%) / IMF World Economic Outlook. URL: https://statisticsoftheworld.com/country/united-kingdom/inflation-rate (дата звернення: 16.10.2026)

5. CPI annual inflation rate UK 2019–2030 / Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/306720/uk-quarterly-inflation-rate-cpi/ (дата звернення: 16.10.2026)
6. Monetary Policy Summary and Minutes, February 2026 / Bank of England. URL: https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy-summary-and-minutes/2026/february-2026 (дата звернення: 16.10.2026)

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

М. Костецький,
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ (Україна)

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОРОГОВОЇ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПОДОЛАННІ ШІ-ПАРАДОКСУ ІТ-СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна траєкторія технологічної трансформації індустрії програмної інженерії під впливом інструментів генеративного штучного інтелекту демонструє фундаментальну суперечність між мікроекономічними показниками локальної продуктивності інженерів та консолідованими фінансовими результатами діяльності сервісних підприємств. Попри емпірично підтверджене скорочення тривалості виконання стандартних операцій синтезу коду, галузева динаміка фіксує виражену асиметрію: позитивна динаміка виручки в розрахунку на одного працівника супроводжується стагнацією або стисканням операційної маржинальності бізнесу. Зазначений феномен є безпосереднім проявом нової форми парадоксу продуктивності, зумовленої специфікою економічної природи алгоритмічних інструментів як технологій широкого призначення. Згідно з сучасними макроекономічними оцінками, граничний внесок штучного інтелекту в сукупну факторну продуктивність залишається стриманим, оскільки автоматизація охоплює переважно окремі ізольовані завдання, водночас генеруючи суттєві додаткові витрати на капіталізацію та координацію складної діяльності [1, с. 18]. У секторі технологічного консалтингу та аутсорсингу розробки програмного забезпечення, де основною одиницею створення доданої вартості є агрегована експертиза інженерного капіталу, ізольоване застосування алгоритмів не здатне виступати автономним джерелом генерації операційного прибутку.

Економічна трансляція технологічної ефективності в прибутковість фірми визначається якістю внутрішнього організаційного середовища та рівнем його динамічної спроможності. У межах теоретичної концепції абсорбційної здатності успішна інтеграція інновацій вимагає від підприємства наявності специфічного фундаменту знань і регламентованих комунікаційних каналів, здатних своєчасно розпізнати, адаптувати та комерціалізувати новий технологічний потенціал [2, с. 135]. Для IT-сервісного бізнесу критичним комплементарним активом, що визначає абсорбційну спроможність, виступає зрілість організаційних бізнес-процесів розробки. Природа створення програмного забезпечення полягає в управлінні складною когнітивною архітектурою, де зростання швидкості продукування окремих компонентів за відсутності належного контролю призводить до нелінійного збільшення трансакційних і координаційних витрат. Як обґрунтовано в теорії розробки систем, підвищення складності продукту без відповідного процесного супроводу породжує від'ємну економію масштабу, коли координаційні накладні витрати починають переважати безпосередній виграш від автоматизації [3, с. 1201]. Вивільнення інженерного часу на первинному кодуванні нівелюється необхідністю розширення витрат на масштабне рев'ю, рефакторинг та подолання архітектурних розривів. У цьому контексті інструменти штучного інтелекту діють як функціональний підсилювач, котрий примножує характеристики існуючого операційного ландшафту: за умов високої внутрішньої організації вони максимізують швидкість створення вартості, тоді як за умов хаотичних та фрагментованих регламентів вони масштабують управлінську ентропію.

Відповідно до теорії економічних комплементарностей в організації виробництва, системна віддача від впровадження інновації виникає лише тоді, коли інвестиції в технологічний фактор узгоджуються з синхронною перебудовою суміжних організаційних елементів, включаючи стандарти координації, контроль якості та механізми мотивації [4, с. 184]. Відсутність гармонізації між технологічним стеком та структурою процесів унеможливлює конвертацію заощаджених операційних витрат у прибуток. На основі синтезу цих теоретичних засад висувається наукове положення про пороговий характер взаємодії між інтенсивністю використання штучного інтелекту та операційним прибутком IT-підприємств. Вплив технології на рентабельність є нелінійним і залежить від подолання фірмою певного критичного рівня процесної зрілості, яка операціоналізується через чотири взаємопов'язані домени:

автоматизацію конвеєрів безперервної інтеграції та розгортання, модульність програмної архітектури, глибину внутрішньої телеметрії операційних метрик, а також протоколи корпоративного комплаєнсу та безпеки даних. До моменту досягнення цього організаційного бар'єра граничний вплив автоматизації на операційний прибуток залишається статистично невиразним або від'ємним, оскільки витрати на виправлення алгоритмічних дефектів, адаптацію інфраструктури та адміністрування перекривають первинну економію праці. Масовий випуск неперевіреного сирого коду за низької зрілості процесів веде до так званого колапсу супроводу, коли ресурси сеньйор-інженерів повністю поглинаються гасінням пожеж та усуненням прихованого технічного боргу. Лише після формування стабільного процесного фундаменту, побудованого на жорстких протоколах автоматичного тестування, безперервної інтеграції та архітектурного аудиту, компанія набуває здатності утримувати створену цінність усередині своєї бізнес-моделі.

Для стійкої комерціалізації інновацій фірма повинна володіти динамічними спроможностями трансформації організаційної архітектури, модифікуючи операційні рутини відповідно до вимог зміни технологічної парадигми [5, с. 1325]. Для вітчизняного сегмента експортних IT-послуг, що функціонує в умовах екстремальних структурних шоків, спричинених війною, концепція порогової зрілості набуває виняткової стратегічної ваги. Традиційна модель продажу часу інженерів в умовах тотальної дефляції вартості типового коду неминуче веде до компресії маржинальності, якщо компанії не підвищують власну інституційну якість. Збереження конкурентоспроможності вимагає фундаментального зсуву фокусу управлінських зусиль від формальної закупівлі доступу до комерційних моделей штучного інтелекту до капіталовкладень у реінжиніринг процесів, створення внутрішніх платформ знань і перехід на моделі ціноутворення за кінцевий бізнес-результат. Подолання організаційного порогу зрілості є безальтернативною умовою подолання парадоксу продуктивності вітчизняним IT-підприємництвом та його переходу на вищі щаблі глобального ланцюга створення доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Acemoglu, D. (2024). The simple macroeconomics of AI (NBER Working Paper No. 32487). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w32487

2. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553
3. Banker, R. D., & Kemerer, C. F. (1989). Scale economies in new software development. IEEE Transactions on Software Engineering, 15(10), 1199–1205. https://doi.org/10.1109/32.55974
4. Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. Journal of Accounting and Economics, 19(2–3), 179–208. https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-F
5. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Наукова керівниця: М. А. Теплюк, кандидат економічних наук, доцент

С. Котлярчук,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

РОЛЬ ВАЛЮТНОГО КУРСУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Сьогодні валютний курс має велике значення для економіки країни та її місця на світовому ринку. Від нього залежить, скільки коштують товари в національній валюті та за кордоном, наскільки вигідно підприємствам експортувати свою продукцію і купувати іноземні товари. Також зміни курсу впливають на ціни, інфляцію та фінансову стабільність країни [1].

Найкраще вплив валютного курсу можна побачити на прикладі експорту та імпорту. Коли національна валюта дешевшає, товари країни можуть стати доступнішими для іноземних покупців. Наприклад, іноземній компанії може бути вигідніше придбати продукцію українського виробника, якщо її ціна в перерахунку на іноземну валюту зменшилася. Це створює можливість для підприємств продавати більше товарів за кордон і отримувати додаткові доходи. Однак такий результат не є автоматичним, адже попит залежить також від якості продукції, її популярності, транспортних витрат та умов торгівлі [1].

З іншого боку, дешевша національна валюта робить дорожчими імпортні товари, сировину, обладнання та комплектуючі. Якщо підприємство використовує у виробництві багато іноземних матеріалів,

його витрати можуть суттєво зрости. У такій ситуації зниження курсу не обов'язково дає перевагу експортеру, оскільки разом із можливим збільшенням доходів зростають і витрати. Через це важливо враховувати особливості кожної галузі та те, наскільки вона залежить від імпорту [1].

Якщо ж національна валюта зміцнюється, ситуація частково змінюється на протилежну. Імпортні товари й обладнання стають дешевшими, тому підприємства можуть витрачати менше коштів на закупівлю необхідних ресурсів. Це може бути корисним для модернізації виробництва та впровадження нових технологій. Водночас товари вітчизняних виробників можуть стати дорожчими для іноземних покупців. Через це компаніям доводиться більше уваги приділяти якості, унікальності продукції та ефективності виробництва, щоб зберігати свої позиції на міжнародному ринку [1].

Валютний курс впливає також на ціни всередині країни. Коли національна валюта знецінюється, імпортні товари та ресурси дорожчають, а це може спричиняти зростання вартості продукції й послуг. Підприємства іноді змушені переносити частину додаткових витрат на покупців. У результаті знижується купівельна спроможність населення, а цінова перевага, яку спочатку отримали експортери, може поступово зменшуватися. Отже, для конкурентоспроможності важливий не лише сам валютний курс, а й те, як його зміни позначаються на загальному рівні витрат та цін [1].

Окреме значення має стабільність валютного ринку. Якщо курс часто та різко змінюється, підприємствам складніше планувати свої доходи, витрати й майбутні інвестиції. Наприклад, компанія може укласти контракт із закордонним партнером, але до моменту оплати курс зміниться, і фактичний прибуток буде меншим, ніж очікувалося. Такі ризики можуть ускладнювати співпрацю з іноземними компаніями. У науковій статті О. Оскоми та А. Бондаренко аналізуються проблеми функціонування валютного ринку України в умовах воєнного стану, зокрема вплив скорочення експортної виручки, дефіциту валюти та попиту на імпорт на курсову ситуацію [2]. Це підкреслює важливість стабільного функціонування валютного ринку для економіки країни.

Для України ця тема є особливо актуальною, оскільки валютний курс впливає як на підприємства, що експортують товари, так і на компанії, які залежать від імпортної сировини, техніки та енергоресурсів. На стан валютного ринку впливають економічні процеси, політичні події та кризові обставини. У дослідженні О. Оскоми та А. Бондаренко розглянуто, як воєнні виклики, обмеження транспортування товарів і скорочення валютних надходжень впливають

на валютний ринок України [2]. Тому важливо не просто прагнути до певного рівня курсу, а враховувати його вплив на різні галузі економіки.

Підсумовуючи, можна сказати, що валютний курс здатний як створювати додаткові можливості для країни на світовому ринку, так і спричиняти певні труднощі. Зниження курсу може зробити експорт вигіднішим, але водночас підвищує вартість імпорту та виробничі витрати. Зміцнення валюти здешевлює імпортні ресурси, проте може ускладнювати цінову конкуренцію для експортерів. Тому для України важливо поєднувати ефективне функціонування валютного ринку з підтримкою національного виробництва, підвищенням якості продукції та забезпеченням економічної стабільності.

Список використаних джерел

1. Вплив курсу валют на економіку: ключові механізми. GARANT MONEY. 27.10.2025. URL: https://garant.money/uk-UA/statti/vpliv-kursu-valyut-na-ekonomiku-klyucovi-mexanizmi (дата звернення: 30.09.2026).

2. Оскома О. В., Бондаренко А. В. Аналіз валютного ринку України в умовах воєнного стану. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/324714 (дата звернення: 24.10.2026).

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

Д. Курбатова,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ТУРИЗМ ЯК ЕКСПОРТ ПОСЛУГ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН

Сьогодні туризм – це вже не просто подорожі заради відпочинку. Це велика галузь, яка приносить країнам реальні гроші. За статистикою UNWTO, у 2017 році у світі нарахували 1326 млн міжнародних туристичних прибуттів, а загальні надходження від туризму склали 1,340 млрд доларів. За цим показником туризм вийшов на четверте місце серед усіх експортних категорій, поступившись лише паливу, хімії та автомобілям [1]. Цікаво, що туризм називають «невидимим експортом». І це логічно: турист сам приїжджає в країну, витрачає тут гроші, а країна отримує валюту, нічого не вивозячи за кордон [2].

Якщо говорити про теорію, то туризм добре вписується в класичну концепцію порівняльних переваг, яку свого часу запропонували А. Сміт і Д. Рікардо. Суть проста: країна має спеціалізуватися на тому, що їй

вдається найкраще і коштує найменше. Для туризму це означає, що країни з унікальною природою чи культурою отримують перевагу на світовому ринку туристичних послуг [2]. Тому надходження від іноземних туристів зараховуються до експорту послуг і покращують платіжний баланс.

Динаміка туризму за останні роки вражає. З 1995 по 2017 рік кількість міжнародних туристів зросла з 531 млн до 1326 млн осіб - тобто у 2,5 раза. Але 2020 рік став справжнім шоком: через COVID-19 прибуття впали на 72%, до 400 млн осіб. Це найбільше падіння за всю історію спостережень. Однак галузь виявилася досить гнучкою: уже в 2024 році кількість туристів повернулася до рівня 1,4 млрд осіб, а надходження навіть перевищили 1,6 трлн доларів [3].

Можемо подивитися на внесок туризму у світову економіку, то у 2023 році він становив 15,1% світового ВВП і 11,4% зайнятості. Крім того, туризм формує 28% усього світового експорту послуг [3]. Для багатьох країн це критично важливе джерело валюти. Наприклад, в Австрії надходження від іноземних туристів покривають близько 80% дефіциту платіжного балансу. В Італії вони збільшують позитивне сальдо на 120–130%. А у Швейцарії туризм поступається лише експорту машинобудування та фармацевтики [2].

Вплив туризму на економіку країни можна розкласти на три складові: прямий, непрямий та індукований. Прямий – це те, що турист витрачає безпосередньо: готель, їжа, транспорт, екскурсії. Непрямий – це інвестиції в інфраструктуру, які стимулює туризм. Індукований – це коли працівники туристичної сфери витрачають свою зарплату в інших галузях [4]. Саме завдяки цьому виникає мультиплікативний ефект: одне робоче місце в туризмі створює приблизно 1,5 додаткових робочих місць у суміжних сферах [4].

До позитивних ефектів туризму можна віднести зростання місцевих доходів, створення робочих місць, розвиток інфраструктури, підтримку народних промислів та збільшення валютних надходжень [2]. Але є й негативні моменти. Наприклад, значна частина витрат туристів може не залишатися в місцевій економіці – так званий «витік» валюти. Також туризм часто має сезонний характер, підвищує ціни для місцевих жителів і створює навантаження на довкілля [1].

Щодо України, то туризм поки що не відіграє такої великої ролі, як хотілося б. Його частка у ВВП - менше 1%. Співвідношення іноземних туристів до українців, які виїжджають за кордон, становить 1:10, тоді як для позитивного ефекту потрібно хоча б 1:3 [2]. Як показав аналіз за індексом Баласса, найбільші переваги в експорті туристичних послуг Україна має з розвиненими країнами ЄС, зокрема з Німеччиною,

Францією та Італією. А от із сусідніми країнами рівень переваг низький [5].

Тобто стратегічно важливо розвивати співпрацю саме з розвиненими країнами, а не лише з тими, що поруч.

У 2024 році туристичний збір в Україні склав 273,1 млн грн, що на 22,7% більше, ніж роком раніше. Цікаво, що частка західних регіонів у цьому зборі зросла з 23% у 2021 році до 46% у 2024 році. Це прямо пов'язано з війною та переміщенням туристичних потоків [3].

Підсумовуючи, можна сказати, що міжнародний туризм – це потужний інструмент економічного розвитку. Він працює як експорт послуг, приносить валюту, створює робочі місця і розвиває інфраструктуру. Для України туризм має стратегічне значення, особливо з огляду на євроінтеграцію. Найбільші переваги країна має у співпраці з розвиненими країнами ЄС, і саме на цьому варто зосередити увагу при розробці програм розвитку туризму.

Список використаних джерел

1. Джинджоян В. В., Корнєєв М. В., Ходак О. В., Небаба Н. О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму : навч. посіб. Київ : Каравела, 2024. 376 с. URL: http://info.dgu.edu.ua/handle/123456789/1224 (дата звернення: 14.10.2026).

2. Журба І. Є., Матюх С. А., Земський Ю. С. Міжнародний туризм – рушійна сила економічного зростання країн світу. Науковий вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 123–128. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_25 (дата звернення: 14.10.2026).

3. Почерніна Н. В. Оцінка виявлених порівняльних переваг експорту туристичних послуг України до ЄС. Бізнес Інформ. 2021. № 62. С. 1–6. URL: https://doi.org/10.32843/bses.62-4 (дата звернення: 14.10.2026).

4. Ратовська К. В. Особливості формування міжнародного туристичного продукту в умовах цифрової глобалізації : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 242 «Туризм». Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. 73 с. URL: https://dspace.chnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc03a7c7-475d-4bac-b299-a0ba58434dec/content (дата звернення: 14.10.2026).

5. Стецько Н. П. Туризм у системі міжнародних економічних відносин. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія:

Географія. 2013. Вип. 2 (35). С. 141–148. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/4089 (дата звернення: 14.10.2026).

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

С. Куча,
Комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей наукового спрямування при Університеті митної справи та фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ РОСІЙСЬКИХ АТАК НА ЛОГІСТИКУ В УКРАЇНІ

Логістика є «кровоносною системою» економіки, військової справи та навіть цивільного життя у будь-якій країні і у мирний стан, а для України важливість цієї ланки переоцінити неможливо. У 2026 році логістика страждає чи не найбільше, коли ворог змінив тактику від простого цілення по інфраструктурі чи по стратегічних об'єктах до прямого цілення та ураження логістичних об'єктів: локомотивів, вагонів, суден, поштових депо. Зараз це свідчить не лише про зміну їх тактики, а й про зміну плану дій: не захоплення чи знищення об'єктів, а поступове виведення сил логістики з ладу, економічна криза, параліч зв'язності різних ланок економіки, порушення доставки допомоги цивільному населенню та створення гуманітарної кризи. Саме тому і варто досліджувати тему впливу атак на логістику, задля розуміння повної картини дій ворога та будування дієвих планів боротьби.

Залізниця є одним із головних факторів української економіки воєнного часу, і, на жаль, на даний момент цей фактор страждає чи не найбільше. Російські удари по залізничній системі у 2026 році набули виразної тактичної зміни: від атак на звичайну інфраструктуру до полювання на локомотиви в русі. Станом на вересень 2026 року «Укрзалізниця» мала частково пошкоджені 533 власні локомотиви, а також 75 приватних промислових підприємств зазнали ушкоджень [1]. Міністр закордонних справ України зазначив, що понад половина цих втрат припала саме на 2026 рік. Від початку повномасштабного вторгнення російські атаки на залізничну інфраструктуру перевищили 6000 випадків, з яких понад 1500 – лише за 2026 рік.

Безпосереднім наслідком цих втрат стала «локомотивна криза» та обмеження користування залізницею як одним із головних факторів логістики. Голова правління «Укрзалізниці» О. Перцовський зазначив, що станом на вересень 2026 року пошкоджено понад 1700 вантажних

вагонів і близько 300 пасажирських вагонів, а лише попередня оцінка відновлення пошкодженої залізничної інфраструктури сягає 91 млрд гривень. Ще складнішою є проблема заміни: Україна використовує колію 1520 мм, нетипову для Європи, тому не може безпосередньо приймати локомотиви європейського стандарту, а джерела заміни вкрай обмежені. Фінляндія у жовтні 2026 року стала першою країною, яка безоплатно передала Україні локомотиви – 10 тепловозів Dv12, однак ми потребуємо сотні машин, і допомога у такому розмірі порівняно з реальними потребами ніби крапля в морі. Звісно, Європа розуміє і бачить наслідки атак і готова допомагати машинами. Загалом Литва та Словаччина готові передати по 3 локомотиви від кожної з країн, а Світовий банк, у межах спеціального проєкту надав 100 млн доларів на закупівлю вживаних локомотивів. Проте дефіцит машин вже дається взнаки. Виконавчий директор порту «Південний» TIS повідомив Financial Times, що поблизу терміналів компанії втрачено 3 локомотиви, що безпосередньо спричинило «закупорювання» доставки вантажів. Водночас погіршується й безпека пасажирських перевезень. Вперше за час повномасштабного вторгнення у 2026 році через загрозу російських безпілотників «Укрзалізниця» екстрено евакуювала пасажирів. Коли дрон наближається на відстань 100 км до поїзда, рух зупиняється, а пасажирів евакуюють у поля або на узбіччя колії. Залізниця є не лише вантажним каналом, а й головним засобом зв'язку українців із зовнішнім світом після закриття повітряного простору, тому вплив атак на неї виходить далеко за межі самої логістики. Проте не тільки залізниця зазнає втрат і пошкоджень.

Поштова логістика в умовах війни виконує особливу функцію: це не лише посилки й листи, а й останній канал доставки пенсій, ліків і продуктів харчування до жителів прифронтових районів і сільських мешканців. Російські удари по поштовій системі вирізняються холодною цілеспрямованістю порівняно з минулими роками. 6 серпня 2026 року російські війська за допомогою дрона-ракети «Бандероль» знищили сортувальне депо «Укрпошти» та базу пересувних відділень у Павлограді [2]. Це депо обслуговувало Павлоград і всі навколишні села, а намір удару був очевидним: перервати постачання товарів і готівки місцевим мешканцям. За даними ООН, напади на підприємства роздрібної торгівлі, харчової галузі та логістики в серпні 2026 р. почастішали [3]. 1 серпня в Чернігівській області безпілотник атакував автомобіль пересувного відділення; 20 вересня на Сумщині дрон знову атакував пересувне відділення «Укрпошти»: і це лише окремі дати, адже перерахувати усі не є можливим. Приватні перевізники також не уникли ударів. Сортувальні центри та термінали «Нової пошти» у 2026 році

зазнали інтенсивних атак: 5 серпня знищено сортувальний центр у Києві; 27 серпня сумський центр зруйновано 4 авіабомбами КАБ; 31 серпня знищено сортувальний термінал в Одесі; 3 вересня депо та відділення у Дніпрі зруйновано «Бандероллю»; 24 вересня знову пошкоджено відділення та сортувальне депо в Києві [4]. Моніторингова місія ООН з прав людини зафіксувала, що у серпні 2026 року кількість атак на підприємства роздрібної торгівлі, харчової галузі та логістики зросла з 11 у липні до 32, причому «Нова пошта» зазнала щонайменше 5 ударів [3].

Водночас адаптаційні механізми в цій сфері заслуговують на окрему увагу. Після знищення депо в Павлограді «Укрпошта» негайно запустила «резервну логістичну схему» й пообіцяла доставляти пенсії, ліки, посилки та листи за попереднім графіком [2]. На Донеччині кількість відділень скоротилася з 304 довоєнних до 24 стаціонарних і 6 пересувних, причому одна пересувна бригада працює на броньованому транспорті в зонах найвищого ризику й дотримується «правила 24 годин»: після пошкодження об'єкта докладаються зусиль, щоб відновити роботу протягом доби. «Нова пошта» після знищення хаба під Києвом перейшла до «децентралізованої моделі зберігання», розосередивши вантажі для зниження системного ризику від втрати однієї точки [4]. Ці заходи свідчать, що стійкість логістичних підприємств полягає не в запобіганні кожному удару, а в здатності відновити функціонування за години, а не за тижні.

Але при стражданні пошти і залізниці автоматично страждає і третя ланка логістики, край важлива у воєнний час – продовольча сфера.

Продовольча логістика є сферою, яка зазнала найглибших ударів і чи не найбільше відчувається населенням. Міністр аграрної політики України Т. Висоцький у серпні 2026 року дав приголомшливу оцінку: близько 90% продовольчої логістики роздрібних мереж було знищено [4]. Російські війська системно били по розподільчих складах і логістичних центрах провідних мереж супермаркетів: Fozzy Group (до якої належить Сільпо) зазнала щонайменше 9 ударів, Епіцентр – 7, Rozetka – 4. Reuters повідомляв, що в київських супермаркетах час від часу зникали з полиць свіжі фрукти, овочі, цукор і молочні продукти, а АТБ був змушений тимчасово обмежити продаж яєць і фасованих товарів [4].

Удари по портах та експортній ланці поширили вплив війни на глобальному рівні. Понад 90% українського аграрного експорту йде через Одесу та навколишні порти, а лише за липень 2026 року портова інфраструктура зазнала 67 ударів, судна в портах – 35, судна в морі – 22 [4]. Судновласники з 22 липня припинили направляти судна до

чорноморських портів; альтернативні маршрути (Дунай, залізниця, автошляхи) навіть на повній потужності покривають лише 50–55% нормального обсягу чорноморських портів, додаючи 45–50 доларів витрат на тонну. Окрім цього Міністр з відновлення, інфраструктури та транспорту України заявив, що після 22 липня вантажопереробка в портах Великої Одеси скоротилася більш ніж у 15 разів через зупинку чи обмеження судноплавства та регулярні атаки. Міністр аграрної політики попередив, що понад 30 млн тонн агропродукції можуть залишитися неекспортованими, а прямі втрати становитимуть від 1,5 до 3 млрд доларів [5]. Україна й Росія разом забезпечують близько чверті світового експорту пшениці, сукупний експорт обох країн впав на 60% порівняно з минулим роком, а світові ціни на пшеницю вже зросли.

Ще важливіше те, що між залізницею, портами, продовольством і транспортом утворився своєрідний «ланцюговий затор»: навіть якщо порти відновлять роботу, без достатньої кількості локомотивів для перевезення зерна з регіонів виробництва до Одеси експорт усе одно не відбудеться. Випадок порту TIS уже це довів: втрата лише 3 локомотивів спричинила накопичення вантажів на рівні терміналів [1]. Саме цей ефект взаємозалежності підсистем є ключем до розуміння російської стратегії ударів: не потрібно знищувати кожну ланку окремо – достатньо влучити в найслабше з'єднання, і весь ланцюг паралізується. Тож так, Росія намагається розбивати відразу кілька головних ланок нашої економіки та логістики, і, попри швидку адаптивність до різних ситуацій, заміну певних об’єктів, машин, кваліфікованих кадрів та робочих сил ресурс стійкості не є безмежним, і окрім власних сил беззаперечною є потреба у міжнародній підтримці та допомозі.

Список використаних джерел

1. Barabaltchouk C. Russian Strikes Damage 533 Ukrainian Rail Locomotives, Forcing Kyiv to Seek Replacements. United24. 05.10.2026. URL: https://united24media.com/war-in-ukraine/russian-strikes-damage-533-ukrainian-rail-locomotives-forcing-kyiv-to-seek-replacements-23130

2. Олійник Т. РФ знищила у Павлограді сортувальне депо "Укрпошти": загинули працівниці. Українська правда. 06.08.2026. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2026/08/06/8047645/

3. Attacks against retail, food, and logistics companies surge amid high civilian casualties, UN human rights monitors say. United Nations Human Rights. 17.09.2026. URL: https://ukraine.ohchr.org/en/Attacks-against-retail-food-and-logistics-companies-surge-amid-high-civilian-casualties-UN-human%20-rights-monitors-say

4. Peleschuk D., Pruchnicka A. Russia devastates Ukrainian food storage in stepped up attacks on logistics. Reuters. 28.08.2026. URL: https://www.reuters.com/world/ukraines-nova-poshta-says-depots-destroyed-russian-attacks-2026-08-28/

5. Ukraine could lose up to $3B in agricultural sector due to Russian attacks on ports – Vysotskyi. Ukrinform. 05.08.2026. URL: https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4151029-ukraine-could-lose-up-to-3b-in-agricultural-sector-due-to-russian-attacks-on-ports-vysotskyi.html

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

Ю. Лопатниченко,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ АВСТРІЇ ЯК ПРИКЛАД ІНТЕГРАЦІЇ МАЛОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ У СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

В умовах сучасної глобалізації важливого значення набуває участь невеликих держав у світових економічних процесах. Для досягнення поставленої мети, а саме – розгляд залучення Австрії у світову економіку доцільно проаналізувати особливості економічної моделі цієї країни, її основні характеристики та роль в інтеграції малої європейської держави у систему міжнародних економічних відносин. Обраний нами приклад Австрії обумовлений тим, що країна має специфічну соціально-економічну модель, яка функціонує в умовах відсутності виходу до морських логістичних шляхів та ресурсних обмежень. Незважаючи на це Австрія – високорозвинута індустріально-аграрна європейська держава, що останні роки входить до тридцятки найбільших у світі за обсягом номінального валового внутрішнього продукту (ВВП) більше 400 млрд дол. [1]. Визначальну роль в позитивній економічній динаміці країни відіграють зовнішньоекономічні зв'язки та участь у процесах європейської інтеграції, які наразі мають важливе значення для стабілізації геополітичного середовища в Європі.

Австрія має унікальну традицію економічної думки, яка виникла наприкінці 1800-х – на початку 1900-х років. Карл Менгер, Ойген Бем-Баверк і Фрідріх фон Візер вважаються батьками австрійської школи політичної економії. Йозеф Шумпетер, який розробив теорію інноваційного економічного розвитку, зробив значний внесок у її подальший розвиток. Інновації та підприємницька діяльність як

компоненти економічної динаміки відіграють важливу роль у цій теорії [1]. Таким чином, можна прийти до висновку, що економічна модель країни має як теоретичну, так і практичну основу. Це пов'язано з підприємництвом, ринковою конкуренцією та розвитком нововведень.

З іншого боку, дослідження сучасної австрійської економіки було б корисним, якби було зосереджено на європейській моделі соціально-ринкових відносин [2]. Соціально-ринкова економіка включає ринкові механізми, державні правила та соціальні інструменти. Такий підхід дозволяє підтримувати соціальну стабільність, конкуренцію, підприємництво та економічну свободу [3]. Згідно з дослідженням європейських економічних систем, соціально-ринкова модель, особливо німецька, мала значний вплив на створення європейської економічної системи [2].

Відомо, що здавна інтеграція у європейський економічний простір слугувала стримуючим фактором для зростання міжнародної торгівлі і поглиблення економічних зв'язків Австрії з іншими країнами. Враховуючи компактність країни, зовнішній ринок є важливим чинником для економіки, оскільки обмеженість внутрішнього ринку вимагає пошуку нових можливостей для реалізації товарів та розвитку бізнесу. Відповідно важливим фактором є розвиток європейського підприємництва, яке охоплює різноманітні сфери, зокрема: промисловість, торгівлю, сільське господарство та електронну комерцію. Не менш важливим чинником є малий і середній бізнес, інноваційна інфраструктура, механізми підтримки бізнесу в європейських країнах [4].

Окреме значення для інтеграції Австрії у світову економіку має її промислова і торговельна спеціалізація. В сучасній європейській економіці промисловість залишається основою міжнародної конкурентоспроможності, а зовнішня торгівля забезпечує зв'язок національних економік. Розвиток виробничих підприємств, їхня орієнтація на міжнародні ринки та включення до європейських бізнес-структур дозволяють малим державам компенсувати обмеженість власного внутрішнього ринку [4].

Враховуючи взаємозв'язок інвестицій та операцій бізнесу, а також фактори, що впливають на цю ситуацію та майбутній прибуток, рух капіталу між країнами відбувається на основі глобалізованих умов. З огляду на те, що країни-члени Європейського Союзу загалом мають високорозвинену інфраструктуру та потенціал для майбутнього зростання та прибутків, процес європейської інтеграції сприяє більшому поглибленню зв'язків між економіками країн-членів. Дослідження процесів європеїзації економічних систем показують, що

конвергенція економічної політики країн ЄС впливає на політику конкуренції, монетарну сферу та інші сфери функціонування національних економік [5].

Водночас, на нашу думку, інтеграція до світової економіки не означає повної відмови держави від своїх економічних інтересів. Проаналізувавши європейські країни, можна простежити, як економічна інтеграція починає розвиватися від ізольованих двосторонніх відносин до більш складних механізмів координації економічної політики і торгово-економічного співробітництва [6].

Треба відзначити, що для Австрії вагомим чинником становлення соціально-економічної моделі є її географічне положення в Центральній Європі. Воно створює сприятливі умови для розвитку транскордонних економічних зв'язків та інтеграції країни в європейські виробничі та торговельні процеси. Разом з тим участь у міжнародному поділі праці робить економіку країни чутливою до загального стану європейського та світового господарства. Тому для збереження конкурентоспроможності необхідні постійні оновлення виробництва, підтримка підприємництва та розвиток інновацій.

Особливу увагу слід звернути й на людський фактор, адже ринкова економіка, як відомо, базується на діяльності підприємців, працівників та споживачів, а міжнародний поділ праці дає змогу підвищувати продуктивність за рахунок спеціалізації та співробітництва. У працях представників австрійської школи наголошується на необхідності людської діяльності, економічного вибору та взаємодії учасників ринку [1]. Саме тому конкурентоспроможність держави визначається не лише природними ресурсами чи географічним положенням, а й здатністю її економічних суб'єктів ефективно використовувати вже наявні можливості.

Отже, австрійський досвід демонструє, що й невелика країна може успішно розвивати свою економіку і брати активну участь у світогосподарських процесах, що зумовлено синергією ринкових принципів, соціальної спрямованості економіки, підприємницького розвитку, інновацій та міжнародної співпраці. Важливу роль в економічній інтеграції Австрії відіграє її членство в Європейському Союзі, що посилює зв'язки країни з іншими європейськими державами. Таким чином, Австрії варто активно розвивати свою економіку, підвищувати її конкурентоспроможність і пристосовуватися до змін у світовому економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Кузьменко В.П. Австрійська соціально-економічна модель, створена на основі теорій інноваційного розвитку та праксіології, людських інтересів і свобод. *Інститут еволюційної економіки*, 2021. URL: https://iee.org.ua/ua/publication/323/ (дата звернення 15.09)
2. Кузьменко В. П. Формування єдиної моделі соціально-економічного розвитку ЄС. URL: https://file.lib.in.ua/pdf/kuzmenko-valerii-formuvannia-iedynoi-modeli-sotsialno-ekonomichnoho-rozvytku-yes.pdf (дата звернення 15.09)
3. Економіка Австрії. URL: https://uceps.org.ua/ekonomika-avstriyi/ (дата звернення 15.09)
4. Гросул В. А. Управління розвитком бізнесу в умовах європейської інтеграції : навч. посіб. В. А. Гросул, С. О. Зубков, О. А. Круглова. Харків : Біотехкнига, 2024. 238 с.. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e162c05a-df73-4ef9-880e-66c1e6074b91/content (дата звернення 17.09)
5. Міхель Р. В. Вплив соціально-ринкової економіки Німеччини на формування економічної системи ЄС : дис. канд. екон. наук : 08.00.02. Львів, 2014. 205 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/dis-mikhel.pdf (дата звернення 15.09)
6. Шевченко Є. С. Франко-німецькі торговельно-економічні відносини в контексті лідерства в ЄС : кваліфікаційна робота. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. 105 с. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/eb1c6267-2cc8-482a-8db3-419f147cf2f1/content (дата звернення 16.09)

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

Ю. Лопатниченко,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КИТАЮ ТА ЙОГО ГЛОБАЛЬНІ НАСЛІДКИ

У сучасній світовій економіці Китай посідає одне з провідних місць завдяки масштабам виробництва, активній зовнішній торгівлі та зростанню технологічного потенціалу. За останні десятиліття країна пройшла шлях від переважно аграрної економіки до одного з основних центрів світового промислового виробництва. Розвиток Китаю впливає не лише на його внутрішній добробут, а й на міжнародні торговельні відносини, інвестиційні потоки, глобальні виробничі ланцюги та економічну конкуренцію між провідними державами.

Актуальність теми зумовлена посиленням ролі Китаю у світовому господарстві та зростанням його впливу на економічні процеси в різних регіонах світу. Водночас китайська модель розвитку стикається з низкою викликів, серед яких загострення торговельних суперечностей, зміна структури міжнародного виробництва та необхідність переходу до більш збалансованого економічного зростання. Як зазначає В. Сіденко, зміцнення позицій Китаю змінює співвідношення сил у світовій економіці та загострює конкуренцію між ним і традиційними економічними центрами – США та Європейським Союзом [1].

Метою роботи є дослідження основних особливостей економічного розвитку Китаю та визначення його впливу на світову економіку й міжнародні економічні відносини.

Економічне піднесення Китаю пов'язане з поступовими економічними реформами, розвитком промисловості, залученням іноземних інвестицій і розширенням зовнішньої торгівлі. Важливу роль відіграли відкриття внутрішнього ринку для міжнародного співробітництва, створення спеціальних економічних зон та включення китайських підприємств до міжнародних виробничих ланцюгів. Завдяки цьому країна стала важливим виробником промислової продукції та значним учасником світового товарного обміну.

Водночас сучасний розвиток Китаю не можна оцінювати лише за масштабами виробництва. Важливими показниками є й темпи реального зростання валового внутрішнього продукту, продуктивність праці, рівень технологічного розвитку та здатність економіки створювати продукцію з високою доданою вартістю. Дані Світового банку дають змогу простежувати зміни реального ВВП Китаю та зіставляти їх з іншими показниками соціально-економічного розвитку [4]. Міжнародний валютний фонд також аналізує макроекономічну ситуацію в країні, зокрема динаміку економічного зростання та інфляції [5]. Це дає підстави розглядати розвиток Китаю як складний процес, у якому кількісне зростання має поєднуватися зі структурними змінами та підвищенням ефективності економіки.

Однією з ключових особливостей китайської економіки є її значна орієнтація на міжнародну торгівлю. Експорт промислових товарів забезпечує китайським підприємствам доступ до великих ринків збуту, а імпорт сировини, енергетичних ресурсів, обладнання та окремих технологій підтримує виробничу діяльність. За інформацією Світової організації торгівлі, показники зовнішньої торгівлі Китаю можна аналізувати за товарною структурою, основними торговельними партнерами та напрямами імпорту й експорту [6]. Таким чином,

економічна динаміка країни тісно пов'язана з попитом на її продукцію в інших державах і станом міжнародної торгівлі.

Зростання економічної могутності Китаю має значні глобальні наслідки. По-перше, країна стала одним із важливих центрів міжнародного виробництва. Розміщення підприємств і виробничих процесів у Китаї протягом тривалого часу давало міжнародним компаніям змогу використовувати масштабну виробничу базу та налагоджені логістичні зв'язки. Водночас залежність окремих галузей від китайських постачальників створює ризики для інших держав у разі торговельних обмежень, транспортних порушень або загострення міжнародних конфліктів. Тому частина компаній прагне розширювати виробництво та розподіляти його між кількома країнами [1].

По-друге, посилення позицій Китаю загострило економічне суперництво зі Сполученими Штатами Америки. Одним із найпомітніших проявів цього суперництва стала торговельна війна, під час якої обидві країни застосовували митні обмеження щодо товарів одна одної. В. Дергачова, В. Голюк та О. Згуровський пов'язують торговельний конфлікт, зокрема, зі зростанням китайського експортоорієнтованого сектору, перенесенням виробництва до Китаю та торговельним дефіцитом США у двосторонній торгівлі [2]. Подібні протекціоністські заходи впливають не тільки на сторони конфлікту, а й на інші держави, оскільки змінюють маршрути торгівлі, умови постачання продукції та рішення міжнародних компаній щодо розміщення виробництва.

О. Рогач, О. Підчоса та А. Буз наголошують, що торговельне протистояння США та Китаю може спричиняти неоднозначні наслідки для різних країн. З одного боку, переорієнтація торговельних потоків створює додаткові можливості для експортерів з інших держав. З іншого боку, загальне погіршення умов світової торгівлі та порушення міжнародних виробничих зв'язків підвищують ризики для економічного зростання [3]. Отже, торговельний конфлікт демонструє взаємозалежність сучасної світової економіки: обмеження між двома великими економіками можуть поширюватися далеко за межі їхніх двосторонніх відносин.

Окремої уваги заслуговують економічні відносини Китаю з Україною. Китай є важливим торговельним партнером України, однак сам факт значного товарообігу не означає, що співпраця є однаково вигідною для обох сторін. У дослідженні Центру економічної стратегії зазначається, що український експорт до Китаю значною мірою орієнтувався на сировинні товари, тоді як імпорт охоплював готову продукцію, зокрема промислові та високотехнологічні товари [7]. Така

структура торгівлі порушує питання про необхідність розширення експорту української продукції з вищою доданою вартістю та розвитку конкурентоспроможного національного виробництва.

Для України співпраця з Китаєм може відкривати можливості для виходу на великий зовнішній ринок, розвитку торговельних зв'язків і залучення інвестицій. Проте реалізація цих можливостей потребує оцінювання економічних ризиків, прозорих умов укладання угод і захисту національних інтересів. Важливо не лише збільшувати обсяги торгівлі, а й розвивати такі напрями співробітництва, які сприяють технологічному оновленню, створенню робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Попри досягнуті результати, Китай стикається з викликами, що можуть впливати на подальші темпи його розвитку. До них належать загострення торговельних суперечностей, зростання міжнародних інвестиційних ризиків, потреба у підвищенні внутрішнього попиту та перехід до більш технологічної моделі виробництва. В. Сіденко звертає увагу на те, що подальше зміцнення глобальних позицій Китаю залежатиме, зокрема, від його здатності стати технологічним лідером і адаптувати економічну політику до нових міжнародних умов [1].

На нашу думку, майбутнє китайської економіки визначатиметься не тільки масштабами виробництва, а й якістю економічного зростання, інноваційністю та здатністю підтримувати міжнародні економічні зв'язки. Таким чином, економічний розвиток Китаю став одним із визначальних чинників трансформації сучасної світової економіки. Посилення його позицій сприяє розширенню міжнародної торгівлі, зміні глобальних виробничих ланцюгів і появі нових можливостей для економічного співробітництва. Водночас зростання конкуренції між Китаєм та іншими провідними економічними центрами супроводжується торговельними конфліктами й підвищенням ризиків для міжнародного господарства. Для України важливо використовувати потенціал співпраці з Китаєм, водночас зменшуючи залежність від сировинної моделі експорту та приділяючи увагу розвитку продукції з високою доданою вартістю.

Отже, вплив Китаю на світову економіку має комплексний характер і потребує оцінювання як нових можливостей, так і пов'язаних із ними ризиків.

Список використаних джерел

1. Сіденко В. Глобальне позиціонування китайської економіки: безпековий аспект. *Економіка України*. 2023. Т. 66, № 7 (740). С. 5–30.

DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.005 (дата звернення: 5.10.2026).

2. Дергачова В. В., Голюк В. Я., Згуровський О. М. Торговельна війна США і Китаю: причини та наслідки для світової економіки. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. № 1. С. 54–63. URL:https://www.chinesestudies.com.ua/index.php/journal/article/view/96 (дата звернення: 4.10.2026).

3. Rogach O., Pidchosa O., Buz A. US–China Trade War: Impact on Global Economy and Implication for Ukraine. *Actual Problems of International Relations*. 2021. Vol. 1, No. 149. P. 59–71. URL: https://doi.org/10.17721/apmv.2021.149.1.59-71 (дата звернення: 5.10.2026).

4. World Bank. China: Overview and Data. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/country/china (дата звернення: 6.10.2026).

5. International Monetary Fund. People's Republic of China and the IMF. URL: https://www.imf.org/en/countries/CHN (дата звернення: 7.10.2026).

6. World Trade Organization. China: Trade Profile. URL: https://ttd.wto.org/en/profiles/china (дата звернення: 11.10.2026).

7. Центр економічної стратегії. Китайський економічний слід в Україні. 24.09.2021. URL: https://ces.org.ua/chinese-money-in-ukraine/ (дата звернення: 5.10.2026).

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

Т. Мазан,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ДИНАМІКА МІЖНАРОДНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

У побутовому розумінні резерв є звичайним запасом коштів, який людина відкладає на випадок втрати доходу, лікарняного чи інших непередбачуваних обставин. Так звана фінансова подушка не збільшує добробут у поточний момент, проте дає змогу пережити складний період без різкого падіння рівня життя. Якщо подивитися на цю логіку на рівні держави, міжнародні резерви виконують схожу функцію, але в значно більших масштабах. Наприклад, можуть бути у вигляді запасів високоліквідних іноземних активах, які центральний банк утримує на

випадок, якщо звичайних джерел надходжень недостатньо. Саме резерви дають країні можливість втриматися в момент кризи, розрахунку за зовнішніми боргами та не допустити неконтрольованого знецінення національної валюти, тобто вони стають своєрідним важелем, за допомогою якого держава здатна зберегти свою економічну стійкість у тяжкий момент. Для України це питання стало особливо гострим, коли економіка опинилась в умовах воєнного стану, де обсяг резервів залежав не лише від Національного банку України (НБУ), а й від міжнародної фінансової підтримки.

Золотовалютні резерви є одним із головних елементів економічної безпеки держави, адже саме від них буде залежати, чи збереже країна стійкість національної валюти під час зовнішніх та внутрішніх зрушень. Саме цей механізм працює як буфер між внутрішнім валютним ринком і зовнішнім середовищем, коли іноземної валюти бракує, центральний банк закриває цей розвив за рахунок резервів і не дає курсу різко змінюватися. Так національний банк стримує коливання гривні, які виникають через дії спекулянтів або нерівномірності зовнішньої торгівлі і водночас має змогу вчасно розрахуватися з боргами. Насамперед, достатній запас валюти формує довіру до країни, а це в першу чергу відкриває країні шлях до нових зовнішніх запозичень [1]. Проте для оцінки реальних можливостей держави важливий не лише обсяг резервів, а й те, у яких саме активах вони зберігаються для швидкого використання у разі потреби. Станом на 31 серпня 2026 року понад 90,63% резервів становлять активи в іноземній валюті, переважно займають частину цінні папери 53,47%, валюта з депозитами 37,16%, спеціальні права запозичення (СПЗ) 1,05% та монетарне золото 8,32% [2]. Бачимо, що центральний банк тримає основну частину резервів у тих активах, які можна швидко обміняти на валюту для платежів або інтервенцій. Золото більше відіграє роль страхового запасу, адже під час валютних криз воно може знецінюватися повільніше за інші активи. За останні роки також помітно зросла частка золота, приблизно з 5% до 8%, що свідчить про прагнення посилити захисну складову резервів [1,2].

Не менш важливим є питання того, звідки резерви беруться. В умовах війни власних надходжень від експорту та інвестицій було не достатньо, тому вирішальну роль відігравали Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк. Саме надані пільгові кредити та гранти стали головним джерелом покриття дефіциту платіжного балансу і головним способом підтримки резервів на безпечному рівні [3]. Зміну резервів можна побачити на початку, де в 2022 році вони скоротилися на 7,91%. Причиною стали військові видатки та потреба підтримувати

гривню валютними інтервенціями, а затримка експортних портів і відплив інвестицій лише посилили цей тиск. Вже наступного року ситуація різко змінилася і резерви зросли на 42,18%. Таке позитивне зростання відбулося завдяки допомозі партнерів, а жорстокий валютний контроль зі сторони НБУ та відновлення експорту через інші логістичні маршрути лише покращила результати на два роки. Але станом на 2026 рік скоротилися на 15,06% (Табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка міжнародних резервів України з 2022 по 2026 рр. (млн. дол. США)*

Дата	Обсяг резервів	Зміна на рік	Зміна у %
на 31.12.2022	28 494,46	-2446,49	-7,91%
на 31.12.2023	40 514,43	+12019,97	+42,18%
на 31.12.2024	43 795,35	+3280,92	+8,10%
на 31.12.2025	57 302,41	+13507,06	+30,84%
на 31.08.2026	48 670,23	-8632,18	-15,06%

**Складено автором за [2].*

Скорочення показує, що з початку воєнного стану зростання трималося не на власних надходженнях держави, а переважно на зовнішній підтримці. Як тільки потреба втримувати курс гривні зросла, а допомога партнерів вже не покривала її повністю, запас почав зменшуватися. Де основною причиною стали валютні інтервенції центрального банку, тоді як обслуговування боргу та платежів МВФ створили значно менше навантаження. Отже, резерви виконали свою роль, прийняли на себе тиск, який інакше відобразився б на курсі гривні та цінах для населення України. Не дивлячись на це, деякі вважають поточний рівень резервів достатнім, оскільки він покриває близько декілька місяців на перед в імпорті, що перевищує мінімальний орієнтир, прийнятий у світовій практиці. Тому ризики для валютного ринку поки що залишаються контрольованими [4].

Скорочення резервів не слід оцінювати однозначно негативно, адже їх створюють саме для того, щоб використовувати в складні періоди. Значно важливіше те, чи зможе держава відновити цей запас надалі. Якщо тиск на валютний ринок збережеться, а зовнішня допомога, навпаки, почне зменшуватися, резерви опиняться під загрозою раніше, ніж економіка зможе забезпечити власні валютні надходження. Ось тут і проявляється роль міжнародних резервів у відновленні держави. Україні знадобиться значний імпорт обладнання, матеріалів і технологій, тобто, стабільний доступ до іноземної валюти. Достатній запас дасть змогу фінансувати цей імпорт без різких коливань курсу, а передбачуваний курс зробить країну привабливішою для інвесторів і кредиторів. Тоді резерви працюватимуть не лише як

захисний механізм, а й як умова економічного зростання. Проте така умова буде надійною лише тоді, коли резерви поступово перестануть залежати від підтримки партнерів. Резерви допомогли країні пережити найгостріший період, але постійною основою бути не можуть. Тому основним завданням стане формування запасу за рахунок власних джерел надходжень, а саме: розвитку експорту, залучення приватного капіталу та відновлення виробництва. Не менш важливо, щоб політика центрального банку узгоджувалася із загальною економічною політикою, адже інтервенції лише дають час і не усувають причин нестабільності, доки торговельний дефіцит залишається значним.

Отже, міжнародні резерви залишаються головним інструментом фінансової стабільності України, проте їхня динаміка поки що значною мірою визначається зовнішнім фінансуванням. Контрольований рівень покриття імпорту дає певний запас, однак у довгостроковій перспективі стійкість держави залежатиме від того, чи вдасться перейти від зовнішньої підтримки до власних джерел поповнення резервів. Саме це стане головною умовою фінансової стабільності України в період відновлення.

Список використаних джерел

1. Пономарьова О.Б., Алексєєнко Д.Я. Формування, структура та методи управління золотовалютними резервами України в умовах значних викликів. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.98

2. Золотовалютні резерви України. *Мінфін.* 2026. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/

3. Фаринович, І. В., Волошин, О. П., & Гембарська, Н. Є. Роль міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк) у стабілізації економіки України в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 23. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1526

4. Софієнко Н. Міжнародні резерви України у серпні скоротилися на 5%, до $48,7 млрд. *Forbers.ua.* 2026. URL: https://forbes.ua/news/mizhnarodni-rezervi-ukraini-u-serpni-skorotilisya-na-5-do-487-mlrd-07092026-41818

Науковий керівник: А. О. Задоя, доктор економічних наук, професор

О. Мандрикін,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ОСВІТНЯ СИСТЕМА ФІНЛЯНДІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК КРАЇНИ

Сьогодні успіх держави багато в чому залежить від того, наскільки освіченими та підготовленими є її громадяни. Економісти Е. Ханушек і Л. Вьоссман у своїй праці довели, що довгострокове економічне зростання залежить не стільки від кількості років, проведених у школі, скільки від реальних знань і навичок людей. Фінляндія є чудовим прикладом країни, яка зробила ставку на освіту. Тому її досвід дуже цікавий для України, якій після війни доведеться відновлювати й розвивати свій людський потенціал. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб розібратися, у чому особливість фінської системи освіти, як вона пов'язана з розвитком країни та які проблеми з'явилися в ній останнім часом.

Освіта у Фінляндії має кілька рівнів: дошкільне виховання, нульовий клас, дев'ятирічна базова школа, середня освіта (гімназії та професійні заклади) і вища освіта в університетах та закладах прикладних наук. Навчання в нульовому класі, а також базова й середня освіта є безкоштовними, і подальше навчання також здебільшого не потребує оплати. Після базової школи учні мають продовжувати навчання, поки не здобудуть середню освіту або не досягнуть 18 років [1]. Цікаво, що в базовій школі немає національних тестів. Оцінки ставить сам вчитель, а якість навчання перевіряють через вибіркові оцінювання, зазвичай у дев'ятому класі. При цьому вчителі мають чимало свободи у виборі методів навчання, спираючись на загальні національні та місцеві плани.

Така система працює завдяки тому, що професія вчителя у Фінляндії дуже поважна. Усі вчителі базових шкіл мають ступінь магістра [1], а вступити на педагогічні спеціальності справді непросто. Наприклад, на одну з програм підготовки вчителів початкових класів у 2015 році подали заяви 1807 людей, а прийняли лише 120 [2]. Тобто якість освіти тримається не на зовнішніх перевірках, а на ретельному відборі та підготовці самих педагогів.

Важливу роль відіграє і фінансування. За даними Статистичного управління Фінляндії, у 2023 році на освіту витратили 14,6 млрд євро, з яких 6,0 млрд пішло саме на базову освіту. З урахуванням інфляції ці витрати зросли на 3,3 %, а в розрахунку на одного учня чи студента – на 2,3 %. Проте протягом 2010-х років фінансування скорочувалося, і

зростати воно почало лише після 2018 року. До того ж їхня частка у ВВП досі менша, ніж була у 2010 році [3]. За даними Світового банку, державні витрати на освіту у 2022 році становили 6,4 % ВВП, тоді як пік припав на 2012 рік і складав 7,2 % [4].

Результатом такої політики став високий рівень людського капіталу. Згідно з індексом Світового банку за 2020 рік, Фінляндія отримала 0,80 балів і посіла шосте місце у світі. Цей показник відображає рівень знань і здоров'я, якого, ймовірно, досягне дитина, що народилася сьогодні, до свого 18-річчя. Це підтверджують і результати дослідження PISA 2022: фінські школярі набрали більше балів, ніж у середньому по країнах OECD, як з математики, так і з читання (табл. 1). До того ж вони мають найнижчий рівень тривоги під час вивчення математики серед усіх країн OECD [6].

Таблиця 1

Порівняльні бали з математики та читання у Фінляндії та OECD *

Галузь	Фінляндія	Середнє по OECD
Математична грамотність	484	472
Читацька грамотність	490	476

**Складено автором за [5,6].*

Втім, ситуація не є ідеальною. Результати з математики у Фінляндії поступово знижуються ще з 2006 року, а середній бал з читання порівняно з 2018 роком впав на 30 пунктів. Цей спад виявився більшим, ніж у середньому по країнах OECD. Також трохи збільшилася різниця між рівнем різних шкіл [6]. Це свідчить про те, що навіть успішна система потребує постійної уваги.

Є певні труднощі і у вищій освіті. Частка молодих людей з вищою освітою у Фінляндії менша за середню по OECD. Це частково пояснюється відсутністю програм короткого циклу, пізнім початком навчання (у 24 роки замість середніх 22) та тим, що 77 % першокурсників роблять перерву перед вступом (в OECD такий показник становить 44 %) [7]. У період з 2015 по 2022 рік кількість студентів у Фінляндії зросла на 12 % (в OECD - лише на 5 %), але витрати на одного студента з урахуванням інфляції зменшилися приблизно на 14 %, тоді як у середньому по OECD вони зросли на 9 %. Крім того, 89 % коштів на вищу освіту надходить із держбюджету, що значно вище за середній показник OECD у 71,9 %.

Варто розуміти, що ці дані вказують на зв'язок між якістю освіти та розвитком країни, але не доводять, що одне напряму спричиняє інше, адже на економіку впливають і інші фактори, наприклад, якість державних інституцій.

Підсумовуючи, можна сказати, що фінська освітня система тримається на рівному доступі до навчання, його безкоштовності, самостійності шкіл та високій кваліфікації вчителів, а не на жорсткому контролі ззовні. Ці принципи забезпечують високий рівень людського капіталу та непогані результати в PISA. Водночас погіршення оцінок учнів, зростання розриву між школами та скорочення витрат на одного студента нагадують, що успішна модель потребує стабільного фінансування. Для України досвід Фінляндії є сигналом, що варто інвестувати в підготовку вчителів і підвищення їхнього статусу, гарантувати всім дітям доступ до якісної освіти незалежно від достатку родини та постійно стежити за результатами навчання. При цьому краще брати за приклад систему в цілому, а не окремі її елементи.

Список використаних джерел

1. InfoFinland. Фінська система освіти. KEHA-keskus, 2025. URL: https://infofinland.fi/uk/education/the-finnish-education-system

2. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. Teacher Preparation in Finland. URL: https://www.nationalacademies.org/read/24904/chapter/5

3. Statistics Finland. Educational finances 2023: Current expenditure on education increased in 2023. 07.05.2025. URL: https://stat.fi/en/publication/cm1ahoipc9vrf0dt85d8qnynl

4. World Bank. Human Capital Index 2020: Finland. Рейтинг за: Team Finland Toolbox. URL: https://statisticsoftheworld.com/country/finland/HD.HCI.OVRL

5. OECD. PISA 2022 Results (Volume I and II): Country Notes: Finland. URL: https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i-and-ii-country-notes_ed6fbcc5-en/finland_6991e849-en.html

6. University of Jyväskylä. PISA 2022: Performance fell both in Finland and in nearly all other OECD countries. URL: https://www.jyu.fi/en/news/pisa-2022-performance-fell-both-in-finland-and-in-nearly-all-other-oecd-countries

7. Ministry of Education and Culture of Finland. Education at a Glance: Share of tertiary-educated young adults in Finland still below OECD average. URL: https://valtioneuvosto.fi/en/-/1410845/education-at-a-glance-share-of-tertiary-educated-young-adults-in-finland-still-below-oecd-average

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

Л. Мезіна,
кандидат економічних наук, доцент кафедри ЕТтаПМТ,
Національний університет «Одеська морська академія»,
м. Одеса (Україна)

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРУЇЗНОГО БІЗНЕСУ

Круїзні подорожі належать до найбезпечніших видів переміщення, а також виступають одним із найбільш ефективних способів пізнання світу. Завдяки безперервному та стабільному зростанню протягом останніх 10 років круїзна індустрія довела свою вищу стійкість до економічних криз і ринкових спадів порівняно з іншими секторами туризму [1].

Значна частина круїзних операторів традиційно формує маршрутну мережу навколо видатних архітектурних пам'яток. Ефективне обслуговування суден і пасажиропотоків вимагає залучення супутніх підприємств інфраструктури, що зумовлює формування додаткових операційних витрат.

Визначальними чинниками довгострокової стійкості круїзного бізнесу та його конкурентоспроможності виступають високі стандарти сервісного обслуговування, культурно-історична самобутність туристичних дестинацій та технологічні особливості берегової інфраструктури.

У 2025 році на круїзний сегмент припадає 2,7% від загального обсягу міжнародного ринку подорожей та туризму, що свідчить про високий резерв для розширення ринку та нарощування пасажиропотоків [2].

Понад 83% всього світового круїзного пасажиропотоку формується двома регіонами – Північною Америкою та Європою (рис. 1).

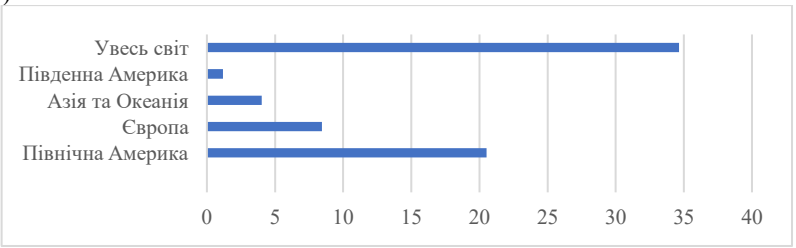


Рис. 1. Пасажиропотік за регіонами походження в 2024 році, млн. осіб*

*Джерело: *Cruise Lines International Association (CLIA).*

Північна Америка – безумовний лідер круїзного ринку. У 2024 році її частка склала майже 59,3% від усього світового круїзного пасажиропотоку. Регіон демонструє найвищі темпи річного зростання серед усіх ринків у 2023–2024 рр. (+13,4%).

Дані рис. 2 демонструють еволюцію круїзного ринку – від фази відновлювального стрибка (2022–2024 рр.) до етапу помірного зростання у 2025 р. Сповільнення темпів приросту після 2025 року пов'язане з органічним обмеженням темпів введення нових корабельних потужностей на світових верфях та досягненням оптимальної завантаженості ключових круїзних дестинацій. До 2028 року світовий круїзний пасажиропотік перевищить мінімальні кризові показники 2021 року майже в 8,7 раза.

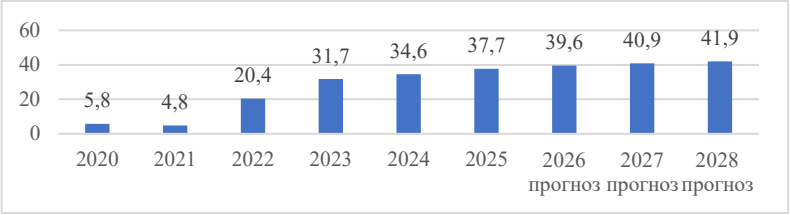


Рис.2. Динаміка та прогноз світового круїзного пасажиропотоку за 2020–2028 рр., млн осіб*

**Джерело: Cruise Lines International Association (CLIA).*

Саме тенденція зростання пасажиропотоку відповідно до рівня цінових характеристик окремих видів круїзного продукту й впливає на пріоритети суднобудування в сегменті пасажирського флоту.

Згідно з даними Міжнародної асоціації круїзних ліній (*Cruise Lines International Association, CLIA*) [2], на період до 2028 року заплановано введення в експлуатацію понад 64 нових океанських суден, що додасть більше ніж 122000 спальних місць. За розміром круїзного флоту до 2028 року прогнозується наступна структура: 34% становлять судна місткістю менше ніж 1 000 місць (включаючи експедиційний та люкс-сегменти); 39% – судна середнього розміру (від 1 000 до 2 999 місць); 28% – великі судна та мегалайнери (понад 3 000 місць).

Основну частку замовлень на 2029–2030 роки утримують три верфі-гіганти: Fincantieri, Meyer Werft та Chantiers de l'Atlantique. Майже всі судна, заплановані до введення в експлуатацію на 2028–2030 роки, проєктуються з розрахунком на двопаливні двигуни (LNG / метанол / дизельне пальне) або з можливістю подальшого переходу на технології з нульовим рівнем викидів (акумуляторні батареї, водневі паливні елементи).

Розподіл спеціалізації між провідними суднобудівними компаніями характеризується такими напрямами:

- Fincantieri (Італія): лідирує в сегментах суден преміум- і люкс-класу, а також середніх лайнерів (зокрема, виконує замовлення для Crystal Cruises, Viking Ocean Cruises та Oceania Cruises);

- Meyer Werft (Німеччина/ Фінляндія): спеціалізується на будівництві великих суден нового покоління (зокрема, замовлення для Disney Cruise Line та Oriental Land Company);

- Chantiers de l'Atlantique (Франція): орієнтується на будівництво гігантських мегалайнерів (класи Oasis і Icon для Royal Caribbean, а також нові судна для Celebrity Cruises і MSC Cruises).

Для забезпечення сталого розвитку круїзного сегмента необхідно враховувати детермінанти формування стійкого попиту на послуги круїзної індустрії та розробляти дієві інструменти його стимулювання. Це має відображатися у функціональних параметрах діяльності круїзного оператора та підтримуватися ними [3].

Однією з основ бізнес-планування в різних економічних підсистемах є формування цінової складової ринкової діяльності за параметрами попиту на послуги [4]. Система ефективного ціноутворення в круїзному судноплавстві, з одного боку, має забезпечувати широкий доступ споживачів до морського круїзного продукту, а з іншого, гарантувати підприємницьку доцільність діяльності за показниками зростання потоку доходів, формування прибутку і нарощування на цьому тлі нового виробничого потенціалу.

У круїзному судноплавстві використовуються як ринкові принципи ціноутворення, так і стандартні підприємницькі підходи на основі концепції витрати плюс ставка прибутку. При цьому враховується комплексність витрат, які беруть участь у формуванні якості круїзного продукту за всіма складовими відповідного приморського кластера.

Ціна круїзного продукту повинна розглядатися як норматив ефективності, що відображає ступінь відповідності якості обслуговування пасажиропотоків, а також рівень формування та використання виробничого потенціалу підсистем локального круїзного кластера.

За будь-якої обраної моделі ціноутворення на круїзний продукт необхідно враховувати такі ключові функції: пріоритетності – для планування стійкої діяльності відповідно до системних обмежень; критеріальної оцінки – під час вибору стратегій функціонування та розвитку; збалансування – для досягнення гарантованої відповідності між попитом і провізною спроможністю суден.

Центральним завданням бізнес-плану щодо вдосконалення ціноутворення в круїзному судноплавстві є стимулювання приросту пасажиропотоку шляхом підвищення якості круїзного продукту на основі розробки та впровадження інноваційних технологій. Критерієм ефективності такого ціноутворення слід вважати зниження ціни на одиницю корисного ефекту від діяльності підсистем круїзного кластера.

Список використаних джерел

1. Примачов М. Т., Колегаєв М. О., Стахов А. Ю. Альтернативи розвитку складових транспорту інтернаціональної морської торгівлі: монографія. Лас-Вегас: KDP Publisher,2025.490с. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19514730
2. State of the Cruise Industry Report 2025 / Cruise Lines International Association (CLIA). 2025. 32 p. URL: https://www.cruising.org (date of access: 19.10.2026).
3. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Міжнародний туризм: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 432 с.
4. Кібік О. М., Хаймінова Ю. В. Кластерна організація регіонального морського транспортно-туристичного комплексу. *Економіка транспорту і машинобудування*. 2022. Вип. 14. С. 45–53.

А. Ніколенко,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ПРОМИСЛОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРЕЧЧИНИ: ЕКСПОРТНІ ПЕРЕВАГИ ТА СТРУКТУРНІ РИЗИКИ

У межах цієї роботи роль транснаціональних корпорацій у промисловій трансформації Туреччини розглядається на прикладі автомобілебудування, яке є однією з провідних експортних галузей країни. Після глибокої економічної кризи 2001 року Туреччина почала проводити суттєві реформи, щоб покращити економічну ситуацію та створити найсприятливіші умови для залучення іноземного капіталу. Завдяки іноземним інвестиція країна отримала не тільки фінансові ресурси, а й нові технології, управлінський досвід та можливості для створення робочих місць. На розвиток економіки також вплинули доступ до європейського ринку та розбудова інфраструктури, зокрема доріг, мостів, аеропортів і портів.

Важливе місце у торговельних відносинах із Європейським Союзом відіграє Митний союз, який набрав чинності 1 січня 1996 року. У поєднанні з іншими чинниками він сприяв розвитку промисловості та збільшенню експорту Туреччини. Проте виникає питання, наскільки може бути стійкою така модель економічного розвитку. Зокрема, важливо враховувати залежність підприємств від імпортних запчастин і сировини та її можливий вплив на економіку країни, особливо на інфляцію. Саме тому в цій роботі розглядаються основні переваги такої моделі, ризики, які можуть виникати через залежність від зовнішніх постачальників, і можливі способи підвищення її стійкості.

Автомобілебудування добре демонструє, як змінювалася промисловість Туреччини. Сьогодні ця країна посідає провідні позиції в Європі за виробництвом автомобілів для комерції. Згідно зі звітом Mobility Industry Türkiye 2026, у 2025 році Туреччина посіла перше місце в Європі за виробництвом комерційних автомобілів і п'яте – за загальним обсягом виробництва транспортних засобів [1].

Великий внесок у розвиток цієї галузі роблять міжнародні компанії та спільні підприємства, серед яких Ford Otosan, Toyota Turkey і Tofaş, пов'язана з міжнародною групою Stellantis. Завдяки їхній діяльності турецькі виробники беруть участь у світових ланцюгах постачання. Вироблені автомобілі призначені не лише для внутрішнього ринку, а й для продажу за кордон. Це дає змогу країні отримувати валютні надходження та підтримувати розвиток промисловості.

За даними Асоціації експортерів автомобільної промисловості Туреччини (OİB), у 2025 році експорт автомобільної галузі становив 41,5 млрд доларів США, що на 11,6% більше, ніж роком раніше. Із цієї суми 30,11 млрд доларів, або 72,5%, припадало на ринки Європейського Союзу [2]. Такі показники підтверджують, що європейський ринок має велике значення для турецького автомобілебудування.

Однією з значних переваг Туреччини є її географічне розташування на перетині європейських, чорноморських, кавказьких і близькосхідних торговельних напрямків. Важливу роль відіграє і Митний союз із ЄС, який спрощує торгівлю промисловими товарами відповідно до встановлених правил [3]. Разом із транспортною інфраструктурою, виробничими потужностями, підтримкою та присутністю міжнародних компаній це створює умови для подальшого розвитку експорту.

Такий шлях дає Туреччині можливість залучати іноземні кошти, створювати робочі місця та розвивати мережі місцевих постачальників. Завдяки діяльності підприємств країна також отримує податкові надходження до бюджету. Водночас виробництво автомобілів на

території Туреччини зовсім не означає, що всі необхідні для цього матеріали й деталі виготовляються всередині країни. Частина комплектувальних виробів, сировини, обладнання та енергоносіїв надходить з-за кордону, що створює великі ризики та залежність від імпорту.

Саме в цьому й полягає основна суперечність такого розвитку. З одного боку, співпраця з міжнародними компаніями відкриває доступ до нових технологій, інвестицій і великих ринків збуту. З іншого – залежність від імпортних ресурсів може створювати труднощі для підприємств у разі зміни валютного курсу, зростання світових цін або перебоїв у постачанні.

Дослідження Центрального банку Туреччини показало, що пряма залежність експортерів від імпортних товарів становила близько 24%. Однак, якщо врахувати також залежність їхніх постачальників від імпорту, цей показник зростав майже до 45% [4]. Ці дані стосуються експортерів загалом, а не лише автомобільного сектора. Проте вони дають змогу краще зрозуміти, чому залежність виробництва від імпортних ресурсів може бути більшою та важливішою, ніж здається на перший погляд.

Особливо помітною ця проблема стає тоді, коли національна валюта може знецінюватись. У такому разі імпортні комплектувальні запчастини дорожчають у перерахунку на турецькі ліри. Через це зростають витрати підприємств і собівартість готової продукції. Щоб компенсувати частину додаткових витрат, виробники можуть підвищувати ціни для покупців, що, своєю чергою, посилює інфляційний тиск. Однак масштаб такого впливу залежить від частки імпортних ресурсів у витратах підприємства, можливості замінити їх вітчизняними аналогами та вартості готової продукції.

Таким чином, досвід турецького автомобілебудування показує, що залучення транснаціональних корпорацій може сприяти розвитку промисловості та збільшенню експорту. Проте для більш стабільного становища важливо не лише залучати іноземні інвестиції, а й розвивати власне виробництво. Зокрема, необхідно підтримувати місцевих виробників комплектувальних виробів, розширювати технологічні можливості країни, диверсифікувати (правильно розподіляти ризики) джерела постачання та зменшувати залежність від імпортних енергоносіїв. Це допоможе збільшувати обсяги експорту, залишати більшу частку доданої вартості всередині країни та створювати передумови для підвищення економічної стабільності й добробуту населення. Досвід турецького автомобілебудування є дуже цікавим для повоєнної розбудови української економіки.

Список використаних джерел

1. Invest in Türkiye. Mobility Industry Türkiye 2026. https://www.invest.gov.tr/en/sectors/pages/automotive.aspx
2. Асоціація експортерів автомобільної промисловості Туреччини (OİB). Дані про експорт за 2025 рік. https://oib.org.tr/en/news-turkiyes-automotive-industry-export-reaches-415-billion-usd-in-2025.html
3. Європейська комісія. EU trade relations with Türkiye. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/turkiye
4. Центральний банк Туреччини. Exports, Imported Inputs, and Domestic Supply Networks. Дослідження. https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/EN/TCMB+EN/Main+Menu/Publications/Research/Working+Paperss/2019/19-08

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економічних наук, доцент

О. Пітенко,
Відокремлений структурний підрозділ «Павлоградський фаховий коледж Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Павлоград (Україна)

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Аагропромисловий комплекс є одним із головних рушіїв української економіки, формуючи значну частку ВВП та забезпечуючи значну частину валютних надходжень від експорту.

Частка агросектору у ВВП країни та в загальному обсязі експорту до повномасштабної війни складала понад 40% від усього експорту держави.

Попри умови воєнного стану, агропродукція складає основу українського експорту. Україна залишається одним із ключових світових постачальників зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь) та олійних культур (соняшникова олія, соя, ріпак). Український агросектор відіграє роль гаранта продовольчої безпеки для багатьох країн Африки, Близького Сходу та Азії.

В сучасних умовах ведення бізнесу агросектор має ключові проблеми розвитку:

1) повномасштабне вторгнення: втрата внаслідок окупації частини посівних площ, замінованість та забруднення

сільськогосподарських земель, руйнування інфраструктури та підприємств;

2) логістика: блока морських шляхів, висока вартість альтернативної логістики, обмеження та торговельну суперечки з сусідніми країнами;

3) кадрові труднощі: брак робочої сили внаслідок вимушеного переміщення населення та мобілізації;

4) фінансові: дефіцит обігових коштів, високі ставки за кредитами, низькі закупівельні ціни на внутрішньому ринку, висока вартість добрив, палива, засобів захисту рослин.

Непрямі фінансові втрати сільськогосподарського сектору України від повномасштабного вторгнення Росії оцінюються у 81,9 мільярда доларів втрачених доходів та 33,5 мільярда доларів доданої вартості. Ця цифра включає втрати у виробництві сільськогосподарських культур та тваринництва, перебої з експортом, зростання витрат на сировину та потреби в рекультивації земель, розраховані з використанням державної та регіональної статистики в поєднанні з опитуваннями виробників [1].

За оцінками ASAP Agri, обсяги українського експорту зернових та олійних культур у сезоні-2026/2027 коливатимуться від 13,8 млн до 45,8 млн тонн, що залежить від стабільності функціонування одеських та дунайських портів. Попри те, що аналітики підвищили прогнози врожаю (USDA – до 85,7 млн тонн, ASAP Agri – до 86,1 млн тонн за рахунок пшениці), очікування щодо експорту знизилися: Міністерство економіки прогнозує 38–40 млн тонн, USDA – 42,6 млн тонн, а ASAP Agri – 45,8 млн тонн. Як зазначає провідна аналітикиня ASAP Agri Катерина Мудріян, головним бар'єром залишаються російські обстріли одеської та дунайської портових інфраструктур. Якщо логістична система та порти Дунаю й Одеси не впораються з навантаженням, надлишок збіжжя залишиться в країні та тиснутиме на внутрішній ціновий ринок [2].

Аграрний сектор України демонструє адаптивність та стійкість у надскладних умовах. Попри масштабні збитки, кадровий дефіцит, інфраструктурні проблеми та виклики, перед сектором відкриваються можливості для повної модернізації, переходу до високотехнологічного переробного виробництва та тіснішої інтеграції у європейський ринок.

Замість експорту сировини (зерна) пріоритетом стає розвиток переробних підприємств (виробництво борошна, крохмалю, протеїнів, біоетанолу, комбікормів, готової харчової продукції). Широке застосування дронів, супутникових знімків, супутникового GPS-моніторингу політехніки, датчиків вологості ґрунту та рішень на базі штучного інтелекту. Гармонізація українського законодавства та

агростандартів із вимогами Європейського Союзу. Впровадження принципів екологічної відповідальності, зменшення пестицидного навантаження та розвиток органічного землеробства для доступу на ринки ЄС.

Список використаних джерел

1. Непрямі втрати сільського господарства України сягають 81,9 мільярда доларів. URL: https://english.nv.ua/nation/economic-losses-in-agricultural-sector-kse-publishes-new-assessment-for-2022-2026-50586649.html#:~:text (дата звернення 21.10.2026)

2. Ткаченко Є. ASAP Agri змоделював чотири сценарії експорту українського врожаю у сезоні 2026/27. URL: https://latifundist.com/novosti/70942-asap-agri-zmodelyuvav-chotiri-stsenariyi-eksportu-ukrayinskogo-vrozhayu-u-sezoni-2026-27#:~:text (дата звернення 21.10.2026)

Д. Положай,
Комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей наукового спрямування при Університеті митної справи та фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на діяльність підприємств. Однією з таких технологій є штучний інтелект (ШІ), який відкриває нові можливості для автоматизації роботи, аналізу інформації та взаємодії з клієнтами. Для малого бізнесу його використання є особливо актуальним, оскільки дає змогу ефективніше використовувати наявні ресурси та конкурувати з більшими підприємствами. Водночас упровадження штучного інтелекту супроводжується певними труднощами, які потребують дослідження.

Мета роботи – дослідити вплив штучного інтелекту на розвиток малого бізнесу, визначити основні переваги його використання та можливі ризики**.**

Штучний інтелект – це технологія, яка дає змогу комп’ютерним системам виконувати завдання, пов’язані з обробкою інформації, розпізнаванням даних, створенням текстів і пошуком закономірностей. У підприємницькій діяльності він може використовуватися для автоматизації повторюваних завдань, аналізу продажів, прогнозування попиту та підтримки управлінських рішень. Для малого бізнесу це

особливо важливо, адже дає змогу заощаджувати час і раціональніше використовувати наявні ресурси [1].

Значення штучного інтелекту зростає разом із розвитком світового ринку цієї технології. На рисунку 1 представлено обсяг світового ринку ШІ з 2020 до 2030 року. Ці дані ілюструють зростання економічного значення технології та інтересу до її використання. Водночас розвиток світового ринку не означає, що всі підприємства застосовують ШІ однаковою мірою.

Одним із головних напрямів використання ШІ є обслуговування клієнтів. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на поширені запитання, повідомляти про характеристики товарів, умови доставки та способи оплати. Це допомагає підприємствам швидше обробляти звернення й зменшувати навантаження на працівників. Такі інструменти можуть бути корисними для інтернет-магазинів, кав'ярень та інших невеликих підприємств сфери послуг. Однак складні питання й нестандартні ситуації потребують участі людини, оскільки автоматизовані системи не завжди правильно розуміють потреби клієнтів [2].

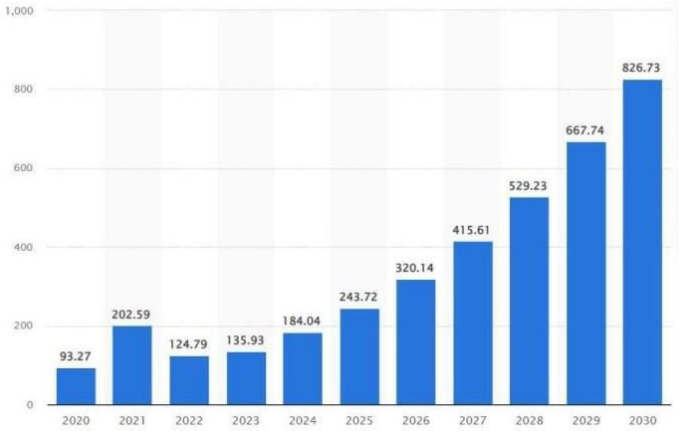


Рис. 1. Обсяг ринку штучного інтелекту у всьому світі з 2020 по 2030 роки, в млрд дол. США*

**Джерело: [1, с. 23].*

А. Г. Цибуляк зазначає, що «ефективне впровадження штучного інтелекту суттєво підвищує продуктивність виробництва, зменшує транзакційні витрати, прискорює цикл створення інновацій, оптимізує ланцюги постачання та дозволяє створювати принципово нові бізнес-

моделі» [3, с. 22]. Ми вважаємо, що в подальшому інноваційний потенціал штучного інтелекту лише зростатиме.

Ще одним напрямом є маркетинг. ШІ допомагає створювати чернетки рекламних текстів, готувати дописи для соціальних мереж, пропонувати ідеї для просування товарів і планувати рекламні кампанії. Наприклад, власник невеликого магазину може використати такі інструменти для підготовки описів продукції та пошуку нових способів залучення покупців. Проте готові матеріали потрібно перевіряти, щоб уникнути фактичних помилок і недостовірної реклами.

Штучний інтелект також може допомагати аналізувати продажі та прогнозувати попит. На основі інформації про попередні замовлення підприємство може визначати популярні товари, планувати закупівлі й краще готуватися до сезонних змін. Наприклад, магазин подарунків може враховувати попит перед святами, щоб завчасно поповнювати запаси. Водночас такі прогнози не є абсолютно точними, адже поведінка покупців залежить від багатьох економічних і соціальних чинників.

Крім того, ШІ можна застосовувати для організації внутрішніх процесів підприємства. Він допомагає впорядковувати інформацію, готувати звіти, складати графіки та виконувати інші адміністративні завдання. Це дає підприємцям змогу приділяти більше уваги розвитку бізнесу. Однак важливі фінансові, юридичні та кадрові рішення не варто приймати виключно на основі рекомендацій автоматизованих систем.

Використання штучного інтелекту може підвищувати конкурентоспроможність малого бізнесу. Завдяки автоматизації завдань, аналізу попиту та вдосконаленню обслуговування клієнтів підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси й швидше реагувати на зміни ринку. Проте успіх залежить не лише від технологій, а й від якості товарів і послуг, професійності працівників та довіри покупців [1; 2; 3].

Попри переваги, упровадження ШІ має певні недоліки. Насамперед це фінансові витрати на платні сервіси, технічне забезпечення та навчання працівників. Для підприємств із невеликим бюджетом такі витрати можуть бути відчутними. Тому перед використанням нової технології необхідно визначити, яку проблему вона допоможе розв’язати та чи виправдані очікувані витрати.

Ще одним ризиком є можливість отримання недостовірної інформації. ШІ може створювати переконливі тексти, які містять помилки або неточні факти. Якщо підприємець не перевірить результат і використає його в рекламі чи документах, це може зашкодити репутації підприємства. Також важливо захищати персональні дані

клієнтів і не передавати конфіденційну інформацію цифровим сервісам без належних підстав та заходів безпеки [1].

Важливо враховувати й людський чинник. Автоматизовані системи не завжди можуть замінити особисте спілкування, професійний досвід і відповідальність працівників. Надмірна залежність від ШІ може призвести до некритичного використання його результатів. Тому найкращим підходом є поєднання технологічних можливостей із людським контролем.

На нашу думку, малому бізнесу доцільно впроваджувати штучний інтелект поступово. Спочатку варто обрати нескладне завдання, наприклад створення рекламних текстів або впорядкування звернень клієнтів. Після цього необхідно оцінити, чи вдалося заощадити час, покращити якість роботи та виправдати витрати. Якщо результат позитивний, можна розширювати використання технології відповідно до потреб підприємства.

Отже, штучний інтелект створює нові можливості для розвитку малого бізнесу. Він допомагає автоматизувати робочі процеси, покращувати обслуговування клієнтів, створювати рекламні матеріали, аналізувати продажі та ефективніше використовувати ресурси. Завдяки цьому підприємства можуть підвищувати продуктивність і краще пристосовуватися до змін ринку.

Водночас використання ШІ потребує врахування фінансових витрат, можливих помилок, ризиків для персональних даних і необхідності людського контролю. Тому підприємцям важливо відповідально обирати цифрові інструменти та перевіряти результати їхньої роботи.

Таким чином, штучний інтелект може стати важливим засобом підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу за умови його продуманого впровадження. Найкращих результатів можна досягти, поєднуючи можливості сучасних технологій із людським досвідом, професійними знаннями та відповідальним прийняттям рішень.

Список використаних джерел

1. Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). С. 21–27. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-21-27.

2. Сосновський Г. Ю., Хаустова Є. Б. Особливості впливу ШІ на розвиток бізнесу в сфері послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-90.

3. Цибуляк А. Г. Вплив технологій штучного інтелекту на міжнародну конкурентоспроможність: аналіз сучасних економічних підходів. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.16.

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

В. Ричагова,
Комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей наукового спрямування при Університеті митної справи та фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)

ГІГ-ЕКОНОМІКА ТА ТРАДИЦІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ: ПОРІВНЯННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ І РИЗИКІВ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ І КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Гіг-економіка, у зв'язку з глобальною цифровізацією та війною в Україні, стала зручним способом роботи та відкрила можливості для міжнародного прогресу в різних сферах. Завдяки дистанційному формату люди можуть швидко знайти заробіток без тижневих співбесід і змінити вид діяльності практично в будь-який момент. Це зручно для внутрішньо переміщених осіб та людей, які часто перебувають у роз'їздах. Гіг-економіка також відкрила можливості для студентів, жінок у декреті, людей з інвалідністю та інших, яким не підходить традиційний графік роботи з 9 до 18.

Після появи платформної зайнятості покращилися не лише умови для працівників. Завдяки гіг-економіці компаніям стало простіше знаходити фахівців. Не обов'язково, щоб працівник мешкав у тому самому місті, де розташований офіс. Пройти співбесіду та почати працювати можуть люди з інших міст, країн і навіть континентів. При цьому фірмі не обов'язково приймати нового фахівця до штату. Якщо потрібно виконати конкретне одноразове завдання, можна домовитися про короткострокову співпрацю. Наприклад, для створення логотипу, усунення багу на сайті або юридичної консультації [1].

Паралельно з перевагами гіг-економіка почала створювати й нові виклики. Найголовніша проблема суспільства – дискримінація та висока конкуренція. Наприклад, станом на 2025 рік лише 60% сільського населення України мало доступ до сучасних гаджетів та інтернету [2]. Тому всі зручності та переваги дистанційної роботи для решти людей за містом просто недоступні.

Тенденція у всьому світі при цьому інша. Конкуренція продовжує зростати; найчастіше вона характеризується демпінгом. Це означає, що ціна праці на ринках падає. Вартість знижується, зокрема, через працівників із країн, що розвиваються. Вони погоджуються виконувати ті самі завдання, що й фахівці з розвинених країн, але за меншу суму грошей. Тому компанії більше хочуть співпрацювати з ними, а іншим фахівцям доводиться підлаштовуватися під нижчу ціну.

Зрештою, ці чинники поступово формують новий соціальний прошарок – прекаріат. Якщо ще 10 років тому фріланс асоціювався з високим заробітком і престижем, то в сучасному світі це, скоріше, необхідність і, можливо, соціальні ризики [3]. Тим, для кого робота на платформах стала єдиним джерелом доходу, доводиться працювати близько 70 годин на тиждень, щоб досягти прийнятного заробітку [4]. При цьому людина позбавлена будь-яких гарантій: від лікарняних до зарплати.

В Україні вже намагалися вирішити ці проблеми, створивши «Дія.City» у 2022 році. Спеціальний правовий режим мав на меті забезпечити гарантії працівникам і компаніям, стягуючи при цьому податки. Завдяки «Дія.City» фрілансерам стали доступні лікарняні та відпустка, а компанії замість сплати величезних податків згідно з КЗпП почали сплачувати фіксований мінімальний ЄСВ за кожного фахівця – 1902,34 грн [5]. Але, попри певні гарантії безпеки від «Дії», проблеми платформної зайнятості так і залишаються невирішеними. Гіг-економіка з самого спочатку розглядалася як підробіток. Це поняття з'явилося від американського сленгового слова gig. Воно використовувалося серед джазових і рок-музикантів і означало один конкретний концерт, виступ або «халтуру на один вечір». Наприклад, зіграти та заробити на весіллі або в клубі. Тому вихід фрілансерів «з тіні» перетворює їх, по суті, на тих самих працівників, що й у держкомпанії чи на підприємстві.

Окремі форми діяльності можуть бути більш чи менш привабливими для різних людей. При виборі важливо враховувати регіон проживання, технічні можливості, кваліфікацію та тенденції на біржах. Тоді легше об'єктивно зважити свої можливості та перспективи в конкретній сфері. Однак на 2025 рік найпривабливішою залишається традиційна зайнятість, а платформна – як додаткова. Це може забезпечити більше соціальних гарантій. Хоча вважати фріланс безперспективним не варто. Він є властивим для цифровізації та сучасних світових викликів, включаючи війни, прагнення до гнучкості у компаніях для прогресивної роботи. Просто платформна зайнятість

ще не до кінця врегульована і не досягла надійного рівня правових норм.

Список використаних джерел

1. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Нові форми зайнятості в умовах глобалізації та цифрової економіки. Економічний простір. 2025. № 197. С. 174-178. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.174-178

2. Длігач А. Навіщо економіці офіційне працевлаштування і цифрова трансформація. Економічна Правда. 01.08.2025. URL: https://epravda.com.ua/power/navishcho-ekonomici-oficiyne-pracevlashtuvannya-i-cifrova-transformaciya-809925/

3. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12-18. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12

4. Марченко О., Цикулова А. Цифрові трудові платформи як драйвер трансформації ринку праці. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-176

5. Дія City – що це та скільки податків треба платити? Legalaid.ua. 25. 03.2026. URL: https://legalaid.ua/ua/diya-city/

Науковий керівник: Р. М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент

В. Сергєєва
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна)

ГЛОБАЛЬНІ РЕЙТИНГИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НОРВЕГІЇ ТА ВЕНЕСУЕЛИ

У сучасному світі порівняльний аналіз країн, які мають суттєво відмінні моделі та рівні соціально-економічного розвитку, набуває найбільшої актуальності. Він дозволяє виявити ключові структурні чинники, що визначають якість життя населення. Особливо показовим у цьому контексті є зіставлення Норвегії та Венесуели – двох держав, які володіють подібною сировинною базою, а саме значними запасами нафти й газу, проте використовують ці ресурси принципово по-різному. Як наслідок, вони реалізують кардинально відмінні моделі розвитку. Норвегія змогла перетворити нафтове багатство на основу довгострокового добробуту та високої якості життя, тоді як Венесуела

стала класичним прикладом «ресурсного прокляття». Саме спільна сировинна основа робить таке порівняння особливо цінним: воно дає змогу відокремити вплив природних ресурсів від впливу інститутів, якості державного управління та механізмів розподілу сировинної ренти.

Норвегія – невелика північноєвропейська країна з населенням близько 5,66 мільйона осіб. За рівнем ВВП на душу населення та паритетом купівельної спроможності вона належить до найбагатших держав світу (приблизно 95-115 тисяч доларів). Венесуела, навпаки, має майже вп'ятеро більше населення – близько 26,89 мільйона осіб, проте її ВВП на душу населення за ПКС становить лише 3495 тисяч доларів. Такий разючий контраст уже на рівні базових показників свідчить про принципово різні траєкторії розвитку двох суспільств [1-3].

Динаміку змін ВВП на душу населення обох країн протягом останніх десяти років можемо розглянути на рис. 1.

Як бачимо, різниця у ВВП на душу населення між Норвегією та Венесуелою є масштабною і стійкою. Норвегія стабільно утримує високий рівень добробуту (близько 90-100 тис. дол.), тоді як Венесуела залишається на рівні 3-4 тис. дол. [2]. Це яскраво демонструє, наскільки ефективне управління ресурсами та якість інститутів визначають якість життя населення.

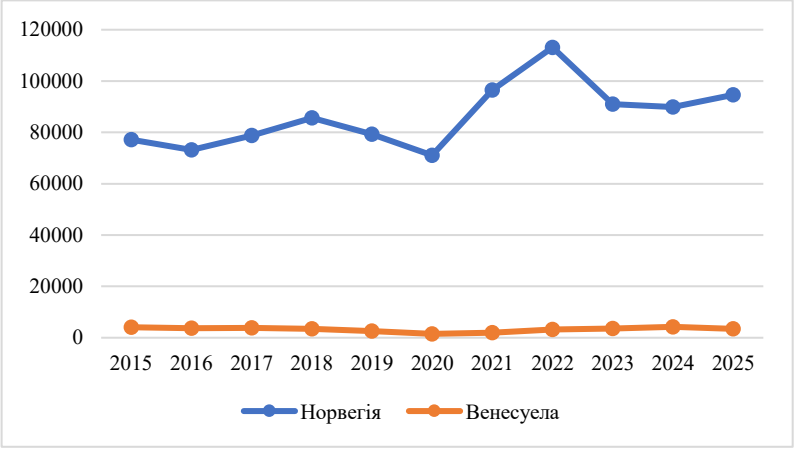


Рис. 1. Показник ВВП на душу населення Норвегії та Венесуели, тис. дол. (2015-2025 рр.)*

**Джерело: складено автором на основі [1-3].*

Найбільш узагальнену картину цього контрасту дає Індекс людського розвитку, який щорічно ООН обчислює на основі очікуваної

тривалості життя, рівня освіти та валового національного доходу на душу населення, інтегруючи ключові виміри якості життя. За даними Human Development Report 2025 року, Норвегія посідає друге місце у світі з показником 0,970, тоді як Венесуела перебуває на 121-му місці з результатом 0,709. Різниця проявляється в усіх вимірах індексу. Очікувана тривалість життя в Норвегії сягає 83,3 року, у Венесуелі – лише 72,5. Очікувані роки навчання становлять відповідно 18,8 та 13,0, а середні роки навчання дорослих – 13,1 проти 9,7 [4]. Тоді як, ВВП на душу населення в Норвегії перевищує венесуельський показник більш ніж у п'ятнадцять разів. Ці цифри відображають не просто економічну перевагу, а системну різницю в доступі до якісної освіти, охорони здоров'я та гідного рівня життя.

Не менш важливим виміром розвитку є також і рівень нерівності. У Норвегії коефіцієнт Джині у 2025 році становив 23,7 – один з найнижчий у світі. Такий результат є наслідком прогресивного оподаткування, розвиненої системи соціального захисту та широкого доступу до суспільних благ, що формує великий і стабільний середній клас. У Венесуелі ситуація принципово інша. Офіційні дані фіксують значно вищий рівень нерівності. Гіперінфляція, економічна криза та масова еміграція призвели до різкого скорочення середнього класу, а сировинна рента в умовах слабких інститутів концентрується в руках вузької еліти [5]. Таким чином, низька нерівність у Норвегії є продуктом свідомої політики, а не лише наслідком високого рівня багатства.

Щоб зрозуміти, чому дві нафтові країни пішли такими різними шляхами, необхідно звернутися до моделей економічного зростання. Норвегія, попри те що нафта і газ забезпечують близько 57% вартості товарного експорту, змогла уникнути «ресурсного прокляття» [6]. Країна створила потужний суверенний фонд, запровадила жорстке бюджетне правило, яке обмежує використання нафтових доходів, і системно інвестує в людський капітал та дослідження, а також різноманітні розробки. Паралельно розвиваються інші галузі – рибництво, алюмінієва промисловість, морські технології та високотехнологічні послуги. Венесуела, навпаки, залишилася класичним прикладом сировинної моделі. Нафта історично давала більше половини експортних надходжень, а економіка так і не змогла суттєво диверсифікуватися. Низький рівень створення доданої вартості, слабкі інвестиції в науку й освіту перетворили ресурсне багатство на джерело нестабільності.

Вирішальну роль у цьому розходженні відіграла якість інститутів. За Індексом сприйняття корупції Transparency International 2025 року Норвегія має 81 бал зі 100 і посідає четверте місце у світі, тоді як

Венесуела отримала лише 10 балів і опинилася на 180-му місці зі 182 [7]. В той же час, показник верховенства права за даними Світового банку у Норвегії становить близько 0,93 (один з найвищих у світі), а у Венесуелі – близько -0,26 (останнє місце) [8]. Саме сильні інститути – незалежні суди, прозорість, підзвітність влади та захист прав власності – дозволили Норвегії ефективно розпоряджатися нафтовою рентою. У Венесуелі, навпаки, системна корупція та руйнування демократичних стримувань і противаг перетворили ресурсне багатство на фактор економічної та соціальної деградації.

Підсумовуючи, можна виділити кілька ключових причин розриву в якості життя між двома країнами. По-перше, якість інститутів: Норвегія розвинула сильні демократичні механізми ще до початку масштабного нафтового буму, тоді як Венесуела після 1999 року пішла шляхом концентрації влади та популізму. По-друге, принципово різна модель управління сировиною – від довгострокового накопичення та інвестицій у майбутнє до короткострокового політичного використання. По-третє, різний рівень інвестицій у людський капітал: Норвегія системно підтримувала освіту, науку та охорону здоров'я, а Венесуела втратила значну частину кваліфікованих кадрів через еміграцію. Саме тому, Норвегія, попри ресурсну залежність, змогла зберегти інноваційну складову економіки, тоді як Венесуела залишилася в пастці сировинної спеціалізації.

Як бачимо, досвід цих двох країн дає важливі уроки і для України. Він переконливо показує, що визначальним чинником довгострокового розвитку є не наявність природних ресурсів, а якість інститутів. Без верховенства права, незалежних судів і реальної боротьби з корупцією, навіть значні ресурси не забезпечують сталого добробуту. Не менш важливим є також створення прозорих механізмів управління ресурсними доходами – суверенних фондів і чітких фіскальних правил. Пріоритетними мають залишатися інвестиції в освіту, науку та охорону здоров'я, а диверсифікація економіки – стратегічним завданням навіть за наявності сировинних переваг. Саме ці висновки роблять порівняння Норвегії та Венесуели практично значущим для країн, які шукають власний шлях сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Total population of Norway from 1980 to 2031. *Statista.* URL: https://www.statista.com/statistics/327201/total-population-of-norway/#google_vignette (дата звернення: 12.10.2026).

2. GDP per capita (current US$) – Norway, Venezuela, RB. *The World Bank Data*. URL:

https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=NO-VE (дата звернення: 13.10.2026).

3. Total population Venezuela 2027. *Statista*. URL: https://www.statista.com/statistics/370820/total-population-of-venezuela/?srsltid=AU7gw4Uo7KSP1L27DrYeMSfDqHTK8g7j4jJZBLkTaH5oLJvuKiUbOjrp (дата звернення: 13.10.2026).

4. Human Development Report 2025. *Human Development Reports*. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025 (дата звернення: 14.10.2026).

5. Gini coefficient of equivalised disposable income. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tessi190/default/table?lang=en (дата звернення: 13.10.2026).

6. Exports of Norwegian oil and gas. *Norwegianpetroleum.no.* URL: https://www.norskpetroleum.no/en/production-and-exports/exports-of-oil-and-gas/ (дата звернення: 12.10.2026).

7. Corruption Perceptions Index 2025. *Transparency International*. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2025 (дата звернення: 13.10.2026).

8. Rule of Law Index. *World Bank Data360*. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WJP_ROL (дата звернення: 12.10.2026).

Науковий керівник: Н. М. Свічкар, кандидат економічних наук, доцент

О. Сіроштан,
О. Васильєв,
доктор економічних наук, професор
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків (Україна)

РЕЛОКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ: РОЗБІЖНІСТЬ ЗАЯВЛЕНОГО Й ФАКТИЧНОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ КОМАНД І ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Галузеві огляди фіксують радше розмах переміщення працівників українських ІТ-компаній під час війни, ніж його результат: за даними 2022 р. понад половина опитаних ІТ-компаній не релокувалася, обравши віддалену роботу [1], а наприкінці 2023 р. 65 тис. техфахівців працювали за кордоном і 242 тис. – в Україні [2]. Л. Якимова на матеріалі 80 релокованих підприємств малого та середнього бізнесу показала, що повне вивезення штату було винятком [3], а для

високотехнологічного сектору описано насамперед просторовий аспект [4]. Отже, серед опрацьованих джерел релокацію не перевірено як інструмент: її не зіставлено з тим, що вона мала зберегти.

Мета дослідження – оцінити, чи виконує релокація персоналу роль інструменту збереження кадрового потенціалу ІТ-компаній, зіставивши обсяг переміщення, форми підтримки релокованих працівників і наслідки для продуктивності й стабільності команд. Емпіричну основу становлять авторське онлайн-анкетування 163 фахівців з управління ІТ-проєктами (6 жовтня 2025 р. – 16 січня 2026 р.) та 21 напівструктурована розмова у 15 організаціях. Вибірка неймовірнісна, сформована самодобором, тож висновки стосуються опитаних, а не галузі загалом.

Серед опитаних релокація стала однією з найпоширеніших відповідей на війну: хоча б один із двох її різновидів як захід адаптації компанії назвали 112 осіб (68,7 %). У середньому в межах країни переміщено 21,1 % працівників, за кордон – 15,6 %. Найчастіше трапляється помірне переміщення: у проміжок від 11 до 25 % потрапили 62 респонденти (38,0 %) за внутрішньою і 74 (45,4 %) за зовнішньою релокацією, а про переміщення понад половини штату повідомили лише 3 респонденти щодо України і 1 щодо закордону. Ця картина відповідає описаному для бізнесу загалом, де вивезення всього колективу траплялося як виняток [3].

Найпомітнішим результатом зіставлення є розходження між заявленою стратегією та фактичним переміщенням. Ненульову частку працівників, релокованих у межах України, указав 71 респондент, який водночас не відніс такий захід до заходів адаптації своєї компанії; для релокації за кордон таких відповідей 94. Це означає, що значною мірою люди переїжджали самі, а організація лише пристосовувалася до нової географії персоналу. Тому огляди, що виходять із питання, чи релокувалася компанія [1], та огляди, що виходять із того, де перебувають фахівці [2], описують одне явище по-різному.

Пакет підтримки релокованих (база – 109 респондентів, чиї компанії назвали релокацію серед заходів адаптації) тяжіє до грошових форм: збереження посади і заробітної плати без змін – 62,4 %, компенсація оренди житла – 56,9 %, разова матеріальна допомога – 53,2 %, оплата переїзду й транспорту – 45,0 %. Форми, які вимагають організаційних зусиль, поширені менше: юридичну підтримку назвали 39,4 %, організоване житло або хаб – 23,9 %, а 15,6 % зазначили, що жодної підтримки не було; у середньому на одного респондента припадає 2,81 форми. Водночас житлом релокованих ІТ-компанії серед опитаних опікувалися помітно частіше, ніж бізнес загалом, де житлом у

тій чи іншій формі опікувався 21 % керівників [3]: тут лише компенсацію оренди вказали 56,9 %.

Регіональний розподіл узгоджується з просторовою картиною, відомою з літератури. Найбільшу частку персоналу, переміщеного за кордон, указують респонденти, чиї основні команди працюють у Харкові (у середньому 22,1 %, n = 31) і Дніпрі (19,7 %, n = 11); для Києва та області вона становить 14,9 % (n = 49), для Львова та Західної України – 13,4 % (n = 40), для розподілених команд – 12,8 % (n = 21). Це відповідає даним про втрату Харківщиною значної частини IT-компаній і працівників [4]; підгрупи Одеси та інших регіонів через малий обсяг не інтерпретуються.

Перевірка наслідків не підтверджує уявлення про релокацію як захід збереження потенціалу. Її вплив на продуктивність команди оцінено в середньому на 2,87 бала за п'ятибальною шкалою (n = 109), тобто нижче нейтральної позначки, а на повній базі зі 156 відповідей середня оцінка практично та сама – 2,91; негативні оцінки дали 39,4 % респондентів, позитивні – лише 27,5 %. Умовна середня річна плинність (обчислена за серединами інтервалів) у компаніях, що назвали релокацію серед заходів адаптації, становить 13,9 % (n = 102) проти 10,1 % в інших (n = 49). Проте ця група і вплив війни на виконання проєктів оцінює вище (3,30 проти 2,75), тому різницю не можна тлумачити як наслідок релокації: зіставлення описове, причинного зв'язку не перевіряє і не свідчить також, що релокація плинність знизила. Якісний етап узгоджується з цим: категорія «релокація як компроміс» трапилася в 16 з 21 розмови, «кадрові втрати і вигорання» – у 17 з 21. Обидві категорії описують релокацію радше як обмін одних втрат на інші, ніж як розв'язання кадрової проблеми.

Отже, отримані дані не дають підстав вважати релокацію заходом, який поліпшує продуктивність чи стабільність складу команд; чи втримала вона людей у компаніях, за цим масивом встановити неможливо. Оскільки релокація значною мірою була обставиною, а не управлінським рішенням, оцінювати її доцільно за фактичною часткою переміщеного персоналу, а не за тим, чи оголосила її компанія. Зважаючи на те, що для бізнесу загалом головним викликом на новому місці названо брак кваліфікованих кадрів [3], недовикористаним резервом виглядають саме організаційні форми підтримки. Межі результату визначають неймовірнісна самодібрана вибірка, самозвітний характер даних і те, що показники підтримки й продуктивності обчислено на базі 109 зі 156 відповідей. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вимірювання зв'язку між складом пакета підтримки і

фактичним утриманням персоналу – за даними кадрового обліку, а не самозвіту.

Список використаних джерел

1. Relocation. The new IT landscape of Ukraine / IT Ukraine Association, Sayenko Kharenko. 2022. URL: https://sk.ua/new-research-more-than-50-it-companies-have-not-relocated/ (дата звернення: 22.09.2026).

2. IT Research Ukraine 2023: Adaptability and Resilience Amidst War / Lviv IT Cluster, Міністерство цифрової трансформації України ; польовий етап — Research Agency Fama. 2023. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/tech-industry-dynamics-amidst-war-findings-of-it-research-ukraine-2023/ (дата звернення: 22.09.2026).

3. Yakymova L. Features of business relocation in wartime: evidence from Ukrainian entrepreneurs. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип. 5. С. 214–229. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-214-229 (дата звернення: 22.09.2026).

4. Olechnicka A., Kniazevych A. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. International Entrepreneurship Review. 2025. Vol. 11, no. 2. P. 83–103. DOI: 10.15678/IER.2025.1102.05 (дата звернення: 22.09.2026).

С. Скрипниченко,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка, м. Дніпро (Україна)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КИТАЙСЬКИХ ТОВАРІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ: ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Торгівля з Китаєм суттєво впливає на економічну безпеку та конкурентоспроможність Європейського Союзу. Китай залишається найбільшим джерелом імпорту для ЄС, а двосторонні торговельні відносини дедалі асиметричніші: у 2025 році ЄС імпортував із Китаю товарів на 559,4 млрд євро, а експортував лише на 199,6 млрд, тож дефіцит становив 359,8 млрд євро [1]. Китайські виробники вийшли за межі трудомістких галузей і конкурують в електромобілях, акумуляторах та сонячній енергетиці, від яких залежить «зелений» перехід ЄС. Водночас Союз покладається на китайські компоненти й сировину, тому проблему не можна звести до простого протекціонізму.

Дослідження спирається на три типи джерел: статистику Eurostat [1; 2], акти ЄС про торговельний захист [3; 4] та аналітичні праці про китайські надлишкові потужності [5], перенаправлення торгівлі [6] і

експортні обмеження Китаю на рідкісноземельні метали [7]. Джерела погоджуються, що залежність ЄС зростає, але по-різному пояснюють причини: документи ЄС наголошують на субсидіях і надлишкових потужностях, тоді як автори [6] стверджують, що нещодавнє зростання китайського експорту до ЄС зумовлене переважно структурними чинниками, а не перенаправленням торгівлі, яка раніше йшла до США.

Мета цієї роботи – простежити динаміку імпорту з Китаю до ЄС, виявити чинники конкурентоспроможності китайських товарів та оцінити перспективи торгівлі між ЄС і Китаєм.

Порівняно з 2015 роком імпорт із Китаю до 2025 року зріс на 89,0%, тоді як експорт ЄС до Китаю – лише на 37,1% [1]. У 2024 році обидва потоки дещо скоротилися [2], але у 2025-му імпорт знову зріс на 6,4% за одночасного зменшення експорту на 6,5% [1]. За нашими розрахунками, дефіцит за десять років збільшився більш ніж удвічі – приблизно зі 150 до 360 млрд євро. Імпорт зосереджений у кількох групах: п’ять найбільших становили 63,8% у 2025 році, а лідерами були електричні машини (29,5%) та машини й механічне обладнання (19,0%) [1].

Конкурентоспроможність китайських товарів пояснюється кількома чинниками. По-перше, цінові переваги: нижчі витрати на працю, енергію та ресурси, ефект масштабу і жорстка конкуренція всередині Китаю. По-друге, державна підтримка: Європейська комісія встановила, що китайські виробники електромобілів користуються субсидіями [3], а надлишкові потужності в передовому виробництві пов’язують із субсидіями місцевих урядів [5]. По-третє, надлишкові потужності та слабкий внутрішній попит: у традиційних галузях надлишок є наслідком спаду на ринку нерухомості [5], а разом із послабленням реального ефективного курсу юаня він спрямовує зайву продукцію на експортні ринки [6]. По-четверте, технологічне оновлення: літій-іонні акумулятори та гібридні автомобілі самі по собі пояснювали близько 32% зростання китайського експорту до ЄС у 2025 році в доларовому вимірі [6]. По-п’яте, перенаправлення торгівлі через мита США, схоже, обмежене й охоплює близько 5% товарів, тому його роль не слід перебільшувати [6]. Нарешті, сам ЄС залежний: він отримує з Китаю всі важкі рідкісноземельні елементи, 85% легких і 98% рідкісноземельних магнітів [7].

ЄС відповів точковими заходами. У жовтні 2024 року він запровадив на п’ять років компенсаційні мита на китайські акумуляторні електромобілі [3], а у 2026 році до регламенту внесено зміни у зв’язку з ціновим зобов’язанням [4]. З липня 2026 року діє тимчасове мито 3 євро на малі посилки вартістю до 150 євро; їхня

кількість у 2024 році подвоїлася до 4,6 млрд, понад 90% з яких надійшли з Китаю [8]. Транскордонні платформи описують як значний канал експорту китайських надлишкових потужностей [5].

Можливі три сценарії: збереження дисбалансу з вибірковим захистом; ескалація взаємних обмежень, зокрема експортного контролю критичних матеріалів; і часткове врегулювання шляхом переговорів, наприклад цінових зобов'язань. Найреалістичнішим є поєднання першого й третього. Ключовий індикатор – чи буде продовжено призупинення другої хвилі китайських обмежень на рідкісноземельні метали, чинне до 10 листопада 2026 року [7].

Отже, імпорт ЄС із Китаю за десять років зріс на 89,0%, а торговий дефіцит у 2025 році сягнув 359,8 млрд євро [1]. Конкурентоспроможність китайських товарів ґрунтується на цінах, державній підтримці, надлишкових потужностях і технологічному розвитку, тоді як перенаправлення торгівлі відіграє меншу роль. Оскільки ЄС залежить від китайської сировини й компонентів, він, імовірно, збереже відкритість торгівлі та використовуватиме вибіркові інструменти захисту.

Список використаних джерел

1. Eurostat. Trade in goods with China in 2025: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260410-2

2. Eurostat. Slight decline in imports and exports from China in 2024: https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250304-1

3. Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2754 of 29 October 2024 imposing a definitive countervailing duty on imports of new battery electric vehicles originating in the People's Republic of China: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2024/2754/oj

4. Commission Implementing Regulation (EU) 2026/330 amending Implementing Regulation (EU) 2024/2754:

https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2026/330/oj/eng/pdf

5. Wu C.-H. Analyzing the causes and trends of China's overcapacity. CIER Economic Outlook. 2025. No. 218: https://www.cier.edu.tw/wp-content/uploads/2025/06/No218-02-Analyzing-the-Causes-and-Trends-of-Chinas-Overcapacity.pdf

6. Schulte P. et al. From tariffs to trade flows: Diversion effects and China's exports to the EU. VoxEU/CEPR. 27 February 2026: https://cepr.org/voxeu/columns/tariffs-trade-flows-diversion-effects-and-chinas-exports-eu

7. Szczepański M. China's rare-earth export restrictions. European Parliamentary Research Service, At a Glance: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/779220/EPRS_ATA(2025)779220_EN.pdf

8. Reuters. EU to impose 3 euro duty on small e-commerce parcels from July 2026. 12 December 2025: https://www.reuters.com/world/china/eu-impose-3-euro-duty-small-e-commerce-parcels-july-2026-2025-12-12/

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економіних наук, доцент

Л. Титаренко,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка, м. Полтава (Україна)

СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ТА ЄС

Проблеми пріоритетів розвитку бізнесу в Україні та ЄС постійно досліджуються українськими на іноземними аналітиками як з огляду глобальних технологічних трансформацій так і з міркувань практичного застосування наявного потенціалу економіки в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. Постає питання як саме і за рахунок чого повинен розвиватися та масштабуватися бізнес. Розвиток та зростання може бути за рахунок трансформації власної діяльності: удосконалення організації виробництва, створення нових продуктів, розширення асортименту, підвищення продуктивності праці, освоєння нових ринків в різних регіонах тощо.

Показовим стало те, що поточні пріоритети у діяльності більшості компаній як Європи, так і України багато в чому ідентичні. Наразі пріоритетними напрямами бізнесу обох регіонів є: збільшення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, постійний інноваційний розвиток, соціальна відповідальність перед партнерами і споживачами, подолання дефіциту кваліфікованих кадрів.

Конкурентоспроможність європейського бізнесу на глобальному ринку останнім часом має тенденцію до зниження. Тому основними пріоритетами бізнесу для більшості європейських країн є: розвиток інноваційної економіки, використання штучного інтелекту, цифрової інфраструктури, поєднання кліматичної політики та сталого економічного розвитку. Особливої уваги для розвитку європейського бізнесу заслуговує вирішення проблеми масштабування технологічних

стартапів, що значно може вплинути на темпи зростання та конкурентоспроможність економіки ЄС.

Проблеми інноваційного розвитку для українського бізнесу в усіх сферах є гострішими і масштабнішими ніж у ЄС. В умовах воєнного стану важливою стала стратегія виживання яка потребує фінансування та інвестування в інноваційні технології, кібербезпеку наукову інфраструктуру, кадрове забезпечення, скорочення розриву між попитом роботодавців та можливостями ринку праці.

Наразі національний бізнес потребує постійного та докладнішого вивчати його поточних проблем і пріоритети. Зокрема, в 2026 році бізнес в Україні найбільше переймається питаннями безпеки, енергетичними та кадровими проблемами, необхідністю адаптування до непередбачуваних ситуацій в процесі роботи.

Суттєве значення має державна підтримка національного бізнесу. Розробляються гнучкі управлінські рішення для бізнесу, який працює у небезпечних регіонах, та його релокованими підрозділами, зростають капітальні інвестиції та державне фінансування. За даними Державної служби статистики України, у січні – червні 2026 року обсяг капітальних інвестицій в економіку країни становив 307,9 млрд. грн., що на 9,9 % більше порівняно з аналогічним періодом 2025 року [1] У Державному бюджеті на поточний рік для підсилення підтримки національного бізнесу передбачено 51,8 млрд грн [2].

Пріоритетність інноваційний розвиток національного бізнесу у великій мірі залежить від стану та удосконалення законодавчої бази країни. Так, ухвалення в лютому 2026 року законопроекту «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» має сприяти : залученню інвестицій у високотехнологічні сектори економіки, створенню нових робочих місць для кваліфікованих фахівців, підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках, прискоренню інтеграції України до європейського дослідницького та інноваційного простору [3].

Першочерговим вектором розвитку національного і європейського бізнесу також мають такі напрями, як органічне зростання, залучення зовнішніх фінансових ресурсів та вихід на нові ринки. Комбінування цих елементів в єдиний цикл дають змогу компаніям: будувати нові сильні моделі і підвищувати прибутковість; залучати зовнішнє фінансування на вигідних умовах через низькі ставки і достатню мотивацію інвесторів; а отриманий капітал спрямовувати на розвиток і масштабування. Комплексний підхід зменшить ризики та забезпечить бізнесу системне збільшення доходів і підвищення конкурентоспроможності

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.google.com/search?client=opera&q=капітальні+інвестиції+в+січні-червні+2026+року&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8

3. Підтримка економіки та бізнесу в 2026 році: інвестиції, кредитування, інновації та енергоефективність. URL: https://business.diia.gov.ua/news/pidtrymka-ekonomiky-ta-biznesu-v-2026-rotsi

3. Україна робить крок у майбутнє інновацій. URL: https://sfii.gov.ua/ukraina-robit-krok-u-majbutnie-innovacij/

І. Тихомиров,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА РИНОК ВАКАНСІЙ

Ще кілька років тому розмови про штучний інтелект (ШІ) на ринку праці звучали як прогнози на далеке майбутнє. Сьогодні генеративні моделі вже вбудовані в роботу програмістів, юристів, аналітиків і служб підтримки, тож наслідки можна розрахувати.

Найчіткіші дані про продуктивність дають польові дослідження. Е. Бріньйолфссон зі співавторами проаналізували роботу 5172 агентів служби підтримки, яким відкрили доступ до ШІ-помічника: кількість вирішених звернень за годину зросла в середньому на 15 %, для новачків і менш кваліфікованих працівників - приблизно на 30 %, а найдосвідченіші отримали лише невеликий приріст швидкості та трохи гіршу якість відповідей (рис. 1) [1]. ШІ ніби дублює знання найкращих працівників і скорочує розрив між початківцями та професіоналами. Проте картина неоднозначна: у рандомізованому експерименті METR 16 досвідчених розробників виконували реальні завдання у власних великих репозиторіях і з ШІ-інструментами витрачали на них на 19 % більше часу, хоча самі очікували прискорення на 24 % [2]. Імовірно, де завдання стандартні, ШІ допомагає суттєво, а де потрібне глибоке знання проєкту, перевірка відповідей моделі анулюють виграш. До того ж обидва дослідження охоплюють вузькі професійні групи, тому переносити їхні цифри на всю економіку некоректно.

Щодо ринку вакансій, за розрахунками МВФ, ШІ може торкнутися майже 40 % робочих місць у світі й близько 60 % у розвинених країнах; для половини з них це означатиме зростання продуктивності, а для іншої половини - ситуацію, коли ШІ виконує ключові завдання замість

людини, що знижує попит на працю та зарплати [3]. За звітом Всесвітнього економічного форуму, до 2030 року буде створено 170 млн нових робочих місць і витіснено 92 млн, тобто чистий приріст складе 78 млн [4].

Найпоказовіший приклад - вплив на молодь. За даними провайдера розрахунку зарплат ADP станом на червень 2026 року, які проаналізували дослідники зі Стенфорда, зайнятість працівників віком 22-25 років у найбільш схильних до ШІ професіях (зокрема розробка програмного забезпечення та підтримка клієнтів) нині на 19 % нижча, ніж була б, якби зростала так само, як у менш схильних професіях; у досвідчених працівників такого розриву немає [5]. З листопада 2022 до червня 2026 року чисельність молоді у двох найбільш схильних професій скоротилася приблизно на 11 %, а в трьох найменш схильних зросла приблизно на 10 % (рис. 2). Це зумовлено переважно меншим наймом, а не звільненнями, і зосереджено там, де ШІ автоматизує роботу, а не доповнює її. Масового витіснення працівників по всій економіці автори не виявили, а свої оцінки вважають описовими, а не причинними: частина розбіжності з'явилася ще до ChatGPT [5]. Виходить парадокс: початківці виграють від ШІ найбільше [1], але саме для них зменшується кількість стартових вакансій.

Дані з боку роботодавців виглядають оптимістичніше. У дослідженні PwC, яке охопило понад мільярд вакансій у 27 країнах, компанії з найвищим рівнем впливу ШІ з 2018 року збільшили чисельність персоналу на 52 % проти 36 % у менш залежних від ШІ, зарплати в них зросли на 24 % проти 17 %, а працівники з навичками роботи зі ШІ заробляють на 62 % більше [6]. Але це кореляції, а не причинно-наслідкові зв'язки: на ШІ швидше переходять ті компанії, які й так зростають.

Щодо України, прямих даних про вплив ШІ на зайнятість поки небагато, тому доводиться спиратися на непрямі. За червневим опитуванням Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) серед 471 промислового підприємства брак працівників як головну перешкоду назвали рекордні 71 % опитуваних, а збільшувати зайнятість планують лише 4,6 % [7]. Опитування не стосувалося ШІ, тож стверджувати, що роботодавці розглядають його як спосіб компенсувати нестачу людей, на цій основі не можна. Аналіз вакансій Work.ua за липень 2023 – червень 2026 року за методологією МОП показав, що вакансій копірайтерів стало на 60 % менше (зі 125 до 50 на місяць), приблизно так само - перекладачів з англійської, на 39 % - вебдизайнерів, на 56-76 % - вебпрограмістів, тоді як у робітничих професіях дефіцит гострішає; ШІ або нейромережі згадуються лише

приблизно в 0,1 % оголошень [8]. Автори пов'язують спад із ШІ, але це припущення: на кількість вакансій впливають також міграція й загальна ситуація, а дані однієї платформи не охоплюють весь ринок. Українські дані показують структурний дисбаланс, але не дозволяють встановити, використовують роботодавці ШІ для підвищення продуктивності чи для скорочення персоналу; для цього потрібні дослідження на рівні підприємств.

Отже, результати досліджень не свідчить про неминуче загальне скорочення зайнятості через ШІ, однак вказують на суттєві зміни її структури. Особливі ризики виникають для молодих працівників і початківців у професіях, де автоматизуються стандартизовані завдання. Для України наявні дані фіксують зміни у структурі вакансій, але не дають змоги однозначно встановити їхні причини.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. The Quarterly Journal of Economics. 2025. Vol. 140, No. 2. P. 889–942. URL: https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658 (дата звернення: 14.10.2026).

2. Becker J., Rush N., Barnes E., Rein D. Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity. METR. 2025. URL: https://metr.org/blog/2025-07-10-early-2025-ai-experienced-os-dev-study/ (дата звернення: 14.10.2026).

3. Georgieva K. AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity. IMF Blog. 2024. URL: https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity (дата звернення: 14.10.2026).

4. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. 2025. URL: https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/ (дата звернення: 14.10.2026).

5. Brynjolfsson E., Chandar B., Chen R. Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence. Stanford Digital Economy Lab. Updated version, August 2026. URL: https://digitaleconomy.stanford.edu/publications/canaries-in-the-coal-mine/ (дата звернення: 14.10.2026).

6. PwC. Барометр впливу ШІ на глобальний ринок праці у 2026 році. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2026/ai-jobs-barometer-2026.html (дата звернення: 14.10.2026).

7. 71% підприємств страждають від дефіциту кадрів – дослідження

(за опитуванням ІЕД, червень 2026). Економічна правда. 2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/skilki-pidpriyemstv-vidchuvayut-kadroviy-golod-823673 (дата звернення: 16.10.2026).

8. Як скоротилась кількість вакансій через ШІ: кого шукають менше (за матеріалами «Економічної правди» за даними Work.ua). Finance.ua. 24.07.2026. URL: https://news.finance.ua/ua/yak-skorotylas-kil-kist-vakansiy-cherez-shi-koho-shukayut-menshe (дата звернення: 16.10.2026).

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

С. Томіхіна,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ВАЛОВИЙ ВНІТРІШНІЙ ПРОДУКТ НА ДУШУ НАСЕЛЕННЯ У НІМЕЧЧИНІ: АНАЛІЗ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ІНФЛЯЦІЄЮ

Валовий внутрішній продукт на душу населення та інфляція безпосередньо є важливими показниками для аналізу макроекономічного середовища країни. ВВП на душу населення показує обсяг виробництва в розрахунку на одного мешканця, а інфляція в свою чергу, показує темпи зростання загального рівня споживчих цін. Розглядаючи ці фактори на прикладі Німеччини ми можемо побачити та визначити вплив різних економічних потрясінь на розвиток країни.

Розглядаючи період з 2001 по 2025 роки, ми можемо визначити, що Німеччина, навіть на початку XXI століття вже була однією з провідних економік світу.

ВВП на душу населення (рис.1) в цілому мав зростаючий характер, але і були свої визначні та кризові точки. В період з 2001року по 2007 рік економіка Німеччина розвивалась спочатку повільно, але завдяки збільшення експорту та підвищення конкурентоспроможності країни темпи росту зросли.

Але у 2008-2009 роках відбулась світова фінансова криза, котра повипливала на економіку Німеччини. Скорочення експорту визвало різьке зниження показнику. Після кризи, у період з 2010 року по 2019 рік економіка Німеччини стабілізувалась завдяки високому попиту на своє виробництво. Але у 2018-2020 роках економічне зростання знизилось. Вплинули як і економічні нестабільності, так і поява COVID-19. У 2021 році економіка почала повертатись до зростаючого показника після пандемії. У 2022 році, повномасштабне вторгнення країни окупанта в Україну посилило енергетичну кризу в Європі, враховуючи

це номінальний ВВП на душу населення саме у доларах США знижувався навіть при зміні реального виробництва в іншому напрямку – загалом, так як курс євро також був не стабільний. У 2025 році ВВП на душу населення в поточних доларах США становив близько 60,5 тис. доларів. Водночас зміни валютного курсу євро до долара означають, що номінальні значення не можна безпосередньо трактувати як зміну реального добробуту населення.

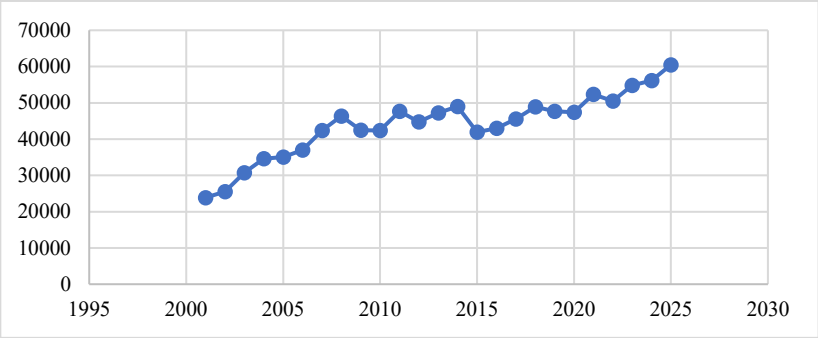


Рис. 1. Валовий внутрішній продукт на душу населення (поточні долари США) за 2001-2025 роки*

**Складено автором за [1].*

Протягом періоду 2001-2019 років інфляція в Німеччині була помірною, так, були і виклики пов'язані з кризами в ті періоди, але вони не були надто руйнівними для цього показнику. Але після пандемії COVID-19 ситуація змінилась. Так як відновлення попиту на продукцію, проблеми та нестабільність в міжнародних перевезеннях та подорожання енергоносіїв спричинило прискорене зростання цін (рис.2).

Особливо помітним був ризький скачок інфляції в 2022 році, пов'язаний безпосередньо з енергетичною кризою та наслідками воєнного вторгнення в Україну. В цей рік інфляція зросла до позначки 6,9%, дорога енергетика збільшувала собівартість промислової продукції, перевезень та продуктів харчування. У 2024 і 2025 роках вона знизилася до 2,2%. Це свідчить про сповільнення темпів зростання цін, але не про повернення цін до рівня попередніх років.

Динаміка ВВП на душу населення та інфляція не завжди мають однозначний зв'язок. Економічне зростання може посилювати попит та цим самим створювати інфляційний тиск, але в цей самий час інфляція може зростати через кризи пов'язані з пропозицією, наприклад подорожання енергії. Крім того, номінальний ВВП на душу населення в доларах США залежить безпосередньо від валютного курсу.

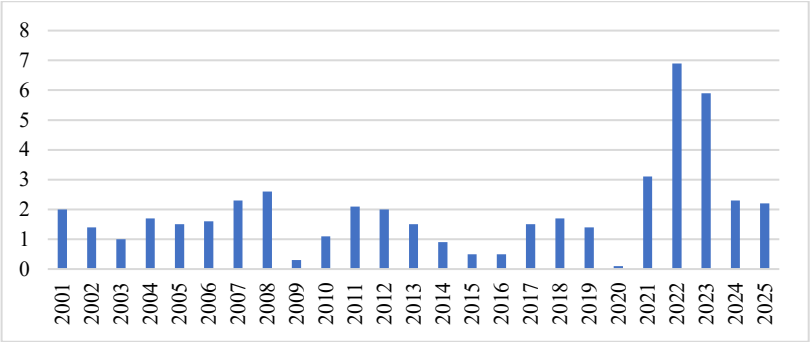


Рис. 2. Рівень інфляції в Німеччині за 2001-2025 роки*
**Складено автором за [1].*

В період 2001-2025 років Німеччина займала не останнє місце в світі, вона зберігала високий рівень економічного розвитку, не дивлячись на кризи котрі вона зустрічала в ці роки, такі як фінансова криза, пандемія та енергетична криза. Наприкінці досліджуваного періоду інфляція сповільнилася, тоді як номінальний ВВП на душу населення в доларах США зріс. Отже, аналіз цих показників дає змогу краще зрозуміти макроекономічні процеси, але для повної оцінки добробуту необхідно враховувати реальне виробництво, рівень цін і валютний курс.

Список використаних джерел

1. The World Bank URL: https://data.worldbank.org/country/DE (дата звернення 18.10.2026 р.)

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

Р. Турчанінов,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

РИЗИКИ НОРМАЛІЗАЦІЇ РОСІЇ В МІЖНАРОДНОМУ СПОРТІ ПІСЛЯ РІШЕННЯ МОК 2026 РОКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СПОРТИВНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ

Повномасштабна агресія Росії перетворила міжнародний спорт на одну з площин протистояння, де рішення спортивних організацій набули політичного та безпекового значення. Обмеження, запроваджені у 2022 р., діяли як складова ширшого санкційного режиму, проте у 2026

р. він почав руйнуватися. 7 липня Виконавча рада Міжнародного олімпійського комітету (МОК) тимчасово скасувала відсторонення Олімпійського комітету Росії (ОКР) і визнала свої рекомендації міжнародним федераціям щодо участі російських атлетів такими, що більше не застосовуються [1]. 30 липня World Boxing дозволила російським боксерам виступати з прапором і гімном [2]. Завдання української спортивної дипломатії змінюється: ідеться вже не про збереження ізоляції, а про протидію нормалізації агресора під час війни.

Мета дослідження – проаналізувати еволюцію спортивних обмежень щодо Росії у 2022–2026 рр. та визначити ризики їх скасування для України та міжнародної безпеки.

За концепцією «м'якої сили» Дж. Ная держава досягає цілей завдяки привабливості власного образу, а не примусу [3]. Участь у престижних змаганнях і їх проведення держави використовують для побудови іміджу та легітимності [4]. С. Мюррей і Дж. Пігман розмежовують спорт як інструмент урядової дипломатії і спорт як дипломатію між недержавними суб'єктами [5]. У російському випадку обидва виміри контролює держава: спортсменів і команди фінансують структури, які водночас лобіюють російську політику [6]. Тому усунення Росії зі змагань є не покаранням окремих атлетів, а позбавленням держави каналу впливу.

Спортивні санкції самі не зупиняють бойових дій, проте їхній вплив накопичувальний. Символічний механізм позбавляє режим змоги демонструвати «нормальність» під державною символікою. Конкурентний обмежує доступ до провідних змагань: за оцінкою українських дослідників, ізоляція підірвала спортивний потенціал Росії й матиме довготривалі наслідки [6]. Інституційний полягає в забороні проводити міжнародні змагання в Росії, яку МОК обстоював із лютого 2022 р. [7]. Разом вони доповнюють економічні санкції й підвищують репутаційну ціну агресії, але лише за умови послідовності.

28 лютого 2022 р. МОК рекомендував федераціям не допускати російських і білоруських спортсменів, а там, де це неможливо, допускати їх лише як нейтральних [7]. У жовтні 2023 р. ОКР відсторонили за включення організацій з окупованих територій України [1]. Надалі політика пом'якшувалася: на Іграх 2024 р. частина росіян виступала як нейтральні атлети. М. Кобєрецький і Дж. Пігман описують її як балансування між політичною нейтральністю та просуванням миру, зазначаючи, що найрішучіше проти допуску росіян виступала Україна [8].

Рішення 2026 р. МОК обґрунтував тим, що ОКР більше не включає організацій з територій під юрисдикцією НОК України; питання

прапора і гімну на Іграх 2028 р. відкладено [1]. За словами міністра молоді та спорту М. Бідного, Росія лише вилучила зі статуту категорію «регіональних рад» [9]. 28 липня НОК України разом із Мінмолодьспорту подав до Спортивного арбітражного суду (CAS) апеляцію, вважаючи рішення МОК таким, що суперечить Олімпійській хартії та практиці CAS [10].

Показовим є бокс. У березні 2026 р. World Boxing схвалила членство Федерації боксу Росії, а 28 квітня запровадила процедуру AIN: без прапорів, форми, гімнів і з перевіркою кожного учасника [11]. Після рішення МОК, 30 липня, організація визнала, що росіяни виступатимуть «як боксери будь-якої іншої національної федерації», на тому ж засіданні, де розподілялися змагання циклу 2027–2029 рр., зокрема кваліфікація до Ігор 2028 р. [2]. Менш ніж за пів року бокс пройшов шлях від недопуску до повного відновлення. Це ілюструє «ефект доміно»: рішення федерацій прив'язані до рекомендацій МОК і після їх скасування втрачають інституційну опору.

Ризики для України мають чотири виміри. Легітимізаційний: виступи під державною символікою повертають Росії майданчик для пропаганди. Безпековий: ще у 2024 р. НОК України та Мінмолодьспорту радили атлетам уникати контактів із росіянами через ризик провокацій [8], а тепер такі ситуації стануть регулярними, і спортсмени опиняться перед вибором між бойкотом і втратою кваліфікаційних очок. Моральний: станом на липень 2026 р. Росія вбила 760 українських спортсменів і тренерів та зруйнувала або пошкодила 915 спортивних об'єктів [9]. Дипломатичний: Україна змушена переходити від ініціативи до оборони, а шлях через CAS тривалий і не гарантує результату.

Для міжнародної безпеки найнебезпечнішим є прецедент. Якщо зміни статуту достатньо для відновлення прав під час війни, агресори отримують сигнал, що ціна агресії тимчасова і її можна «відпрацювати» процедурно. Це послаблює довіру до санкційних режимів загалом, адже спортивні обмеження були їхнім найпомітнішим для широкої аудиторії елементом. Пріоритетами для України видаються правовий супровід апеляції в CAS, коаліція з національними олімпійськими комітетами держав-партнерів і підготовка спортсменів як неформальних дипломатів, здатних пояснювати позицію України іноземній аудиторії, зокрема англійською.

Таким чином, спортивні обмеження позбавляли Росію «м'якої сили» і доповнювали економічні санкції. 2026 рік став точкою зламу: поновлення ОКР потягнуло за собою рішення федерацій, у World Boxing – менш ніж за місяць. Для України це створює легітимізаційні,

безпекові, моральні та дипломатичні ризики, а для міжнародної системи – прецедент процедурного «відпрацювання» агресії. Подальші дослідження варто спрямувати на оцінку стратегій протидії нормалізації та комунікативної готовності українських спортсменів.

Список використаних джерел

1. IOC provisionally lifts suspension of Russian Olympic Committee – Recommendations to IFs with regard to Russian athletes' participation no longer applicable : press release / International Olympic Committee. 07.07.2026. URL: https://www.olympics.com/ioc/news/ioc-provisionally-lifts-suspension-of-russian-olympic-committee-recommendations-to-ifs-with-regard-to-russian-athletes-participation-no-longer-applicable (дата звернення: 28.10.2026).

2. World Boxing lifts all restrictions on Russians / Reuters. The Star. 30.07.2026. URL: https://www.thestar.com.my/sport/boxing/2026/07/31/boxing-world-boxing-lifts-all-restrictions-on-russians (дата звернення: 28.10.2026).

3. Nye J. S. Soft power: the means to success in world politics. New York : PublicAffairs, 2004.

4. Grix J., Brannagan P. M. Of mechanisms and myths: conceptualising states' "soft power" strategies through sports mega-events. Diplomacy & Statecraft. 2016. Vol. 27, No. 2. P. 251–272. https://doi.org/10.1080/09592296.2016.1169791

5. Murray S., Pigman G. A. Mapping the relationship between international sport and diplomacy. Sport in Society. 2014. Vol. 17, No. 9. P. 1098–1118. https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856616

6. Приходько В., Долбишева Н., Каковкіна О., Бурдаєв К., Бондаренко І. Спортивна дипломатія України і демократичного світу у період російської навали. Спортивний вісник Придніпров'я. 2025. № 1. С. 240–252. https://doi.org/10.32540/2071-1476-2025-1-240

7. IOC EB recommends no participation of Russian and Belarusian athletes and officials : press release / International Olympic Committee. 28.02.2022. URL: https://olympics.com/ioc/news/ioc-eb-recommends-no-participation-of-russian-and-belarusian-athletes-and-officials (дата звернення: 28.10.2026).

8. Kobierecki M. M., Pigman G. A. Sports diplomacy surrounding the IOC's response to the Russian invasion of Ukraine: between political neutrality and peace promotion. The International Journal of the History of Sport. 2025. Vol. 42, No. 5. P. 543–567. https://doi.org/10.1080/09523367.2025.2518322

9. Росія вбила 760 українських спортсменів і тренерів. ЛІГА.net. 20.07.2026. URL: https://news.liga.net/ua/war/news/rosiia-vbyla-760-ukrainskykh-sportsmeniv-i-treneriv-bidnyy-zaklykav-mok-perehlianuty-rishennia (дата звернення: 28.10.2026).

10. Мінмолодьспорт: Україна офіційно розпочала процедуру оскарження в Спортивному арбітражному суді рішення МОК щодо поновлення прав Олімпійського комітету росії. Урядовий портал. 29.07.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minmolodsport-ukraina-ofitsiino-rozpochala-protseduru-oskarzhennia-v-sportyvnomu-arbitrazhnomu-sudi-rishennia-mok-shchodo-ponovlennia-prav-olimpiiskoho-komitetu-rosii (дата звернення: 28.10.2026).

11. World Boxing confirms details of AIN procedure that will allow boxers from Russia and Belarus to take part in its competitions : press release / World Boxing. 28.04.2026. URL: https://worldboxing.org/world-boxing-confirms-details-of-ain-procedure-that-will-allow-boxers-from-russia-and-belarus-to-take-part-in-its-competitions/ (дата звернення: 28.10.2026).

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

О. Чеберяко,
д.іст.н., к.е.н., професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ (Україна)
Є. Чеберяко,
випускник магістерської програми Університету Норд,
м. Буде, (Норвегія)
Н. Плєшакова,
к.е.н., доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ (Україна)

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ У МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ: ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ВОДНЕВОГО ПОРОМНОГО ПРОЄКТУ «БУДЕ - ЛОФОТЕН» У НОРВЕГІЇ

Вступ та актуальність дослідження. Декарбонізація морського транспорту є одним із важливих напрямів глобального енергетичного переходу, спрямованого на скорочення викидів парникових газів, підвищення екологічної стійкості та забезпечення енергетичної безпеки. Морський транспорт Норвегії потребує системної трансформації через значний вуглецевий слід і традиційну залежність від викопного палива. Перехід від суден на дизельному чи газовому паливі до водневих альтернатив зумовлений екологічними

зобов'язаннями Норвегії щодо скорочення викидів CO2 на 50% у секторі каботажного судноплавства та рибальства до 2030 року відповідно до національних кліматичних цілей, Паризької угоди та Цілей сталого розвитку ООН [1, с. 5, 29; 2, с. 12; 5, с. 8]. Вибір водню як альтернативного енергоносія зумовлений його потенціалом для застосування на окремих типах суден і маршрутах, для яких акумуляторні батареї мають обмеження за масою та запасом енергії. Водночас декарбонізація каботажного флоту стикається з високими економічними ризиками, технологічною невизначеністю та відсутністю зрілого ринку. Тому у центрі нашої уваги - питання про те, чи здатні державні регуляторні та фінансові важелі забезпечити реальну самоокупність водневого ринку, чи вони лише консервують довгострокову залежність галузі від бюджетного фінансування.

Теоретичні основи державного втручання у зелений перехід. Для аналізу ролі держави у зеленому переході морського транспорту застосовано три ключові концептуальні підходи: концепцію «Підприємницької держави» (The Entrepreneurial State), багаторівневу перспективу (Multi-Level Perspective - MLP) та дирижистську модель (Dirigiste Model). Концепція «Підприємницької держави» М. Маццукато розглядає уряд не лише як регулятора чи суб'єкта усунення ринкових провалів, а як безпосереднього драйвера інновацій, який формує нові ринки, бере на себе високі початкові ризики та створює передумови для залучення приватного капіталу [3, с. 28]. Багаторівнева перспектива Ф. Ґілса аналізує соціотехнічні трансформації через взаємодію трьох рівнів: нішевих інновацій (водневі паливні елементи), соціотехнічних режимів (існуюча морська інфраструктура на викопному паливі) та ландшафтного тиску (міжнародні кліматичні угоди та глобальна політика декарбонізації) [4, с. 25]. Дирижистська модель Х.-Дж. Чанга підкреслює значення централізованого державного планування, прямих інвестицій та координації державних інституцій для реалізації стратегічних пріоритетів. Поєднання зазначених підходів розкриває державу як стратегічного архітектора ринкових змін: вона бере на себе частину ризиків приватного сектору, створюючи надійну основу для розгортання водневої галузі.

Нормативно-правові та фінансово-економічні інструменти. Державна стратегія Норвегії у сфері декарбонізації морського транспорту поєднує нормативно-правове регулювання, фінансові стимули та систему зелених державних закупівель [2, с. 6]. Нормативну основу цієї політики формують Воднева стратегія Норвегії (2020) та відповідна Дорожня карта розвитку водню (2021). Серед визначених пріоритетів – розбудова морських інфраструктурних хабів та виведення водневого флоту на комерційну конкурентоспроможність до 2030 року.

Серед економічних стимулів вирішальне значення має планомірне зростання вуглецевого податку (з орієнтиром до 2000 крон, або близько 200 євро, за тонну CO2 до 2030 року), а також скасування споживчого податку на електроенергію для потреб електролізу. Пряма інвестиційна підтримка реалізується через державну компанію Enova, яка відшкодовує до 80% додаткових капітальних витрат на екологічні судна й заправні станції. Enova SF - це норвезька державна компанія, заснована у 2001 році, яка підпорядковується Міністерству клімату та навколишнього середовища Норвегії. Її головна мета - фінансова та стратегічна підтримка переходу країни до екологічно чистої енергетики та суспільства з низьким рівнем викидів парникових газів до 2050 року. Втім, на нашу думку, вирішальним каталізатором змін стали саме зелені державні закупівлі Норвезького управління автомобільних доріг (Statens vegvesen): довгострокові контракти формують гарантований попит, без якого приватні оператори не ризикнули б увійти в проєкт.

Кейс-стаді: Водневий поромний проєкт «Буде - Лофотен». Проєкт водневих поромів на маршруті «Буде - Лофотен» є найамбітнішим практичним прикладом реалізації норвезької водневої політики [1, с. 4, 36]. Маршрут через Вестфьорд є одним із найдовших і найбільш погодозалежних паромних сполучень Норвегії, що робить його унікальним полігоном для перевірки масштабних водневих технологій у складних арктичних умовах [1, с. 20, 36; 5, с. 52]. У межах договору вартістю 4,9 млрд норвезьких крон, укладеного між Statens Vegvesen та оператором Torghatten Nord, передбачено вимогу забезпечення щонайменше 85% енергоспоживання суден за рахунок зеленого водню [1, с. 19, 33, 36]. Для забезпечення суден паливом постачальники GreenH AS та Luxcara залучили фінансування обсягом близько 1 млрд норвезьких крон приватних та державних інвестицій, включаючи грант Enova на 129 млн крон [1, с. 37, 42], для будівництва заводу електролізу потужністю 20 МВт у Буде, який вироблятиме 3100 тонн зеленого водню на рік [1, с. 23, 37]. Суднобудівне підприємство Myklebust Verft зводить два найбільших у світі водневих пороми місткістю 599 пасажирів та 120 автомобілів [1, с. 36, 44]. Аналіз цього кейсу підтверджує, що завдяки проєкту очікується щорічне скорочення викидів CO2 на 26 500 тонн, що еквівалентно виведенню з експлуатації 13 000 дизельних авто [1, с. 22, 36], що робить його еталонним прикладом практичної декарбонізації.

Аналіз викликів, бар'єрів та ризиків ринкової залежності. Незважаючи на досягнуті успіхи, впровадження водневих технологій наражається на низку системних бар'єрів [5, с. 60]. По-перше, капітальні витрати на водневі судна, паливні елементи та бункерну інфраструктуру залишаються суттєво вищими порівняно з дизельними аналогами. По-

друге, спостерігається нормативна фрагментація: відсутність єдиного комплексного Закону про водень та розрізненість процедур сертифікації ускладнюють дозвільні процеси та підвищують адміністративні витрати. По-третє, існують інфраструктурні обмеження через локалізацію заправних станцій виключно у великих вузлових портах. На наш погляд, головною загрозою залишається ризик хронічної дотаційності: за відсутності широкого комерційного попиту поза межами державних контрактів галузь може потрапити у субсидіарну пастку, так і не досягнувши самоокупності.

Висновки та практичні рекомендації для державної політики. Дослідження свідчить, що активна державна підтримка є одним з ключових чинників подолання проблеми «курки та яйця» на початкових етапах формування водневого ринку [5, с. 70]. Для забезпечення довгострокової стійкості та масштабованості водневого сектору нами обґрунтовано необхідність реалізації чотирьох взаємопов'язаних напрямів державної політики: 1) розробка поетапної стратегії виходу з субсидій (phased subsidy exit strategy), прив'язаної до досягнення технологічної зрілості та зниження собівартості; 2) масштабування зелених державних закупівель через об'єднання поромних маршрутів у багаторічні пакети для формування стабільного агрегованого попиту; 3) диверсифікація споживання водню шляхом залучення суміжних галузей (важкий автотранспорт, портова логістика, промисловість) для оптимізації завантаження інфраструктурних хабів; 4) формалізація міжвідомчих та багаторівневих структур управління для гармонізації стандартів безпеки, спрощення дозвільних процедур та прискорення нормативної адаптації. Ми переконанні, що саме такий комплексний підхід дозволить перетворити пілотні державні проєкти на стійку та самодостатню модель зеленого зростання. Водночас ефективність запропонованих заходів залежатиме від поетапності їх реалізації, наявності чітких критеріїв оцінювання результативності та здатності ринку поступово зменшувати залежність від державного фінансування.

Список використаної літератури

1. Cheberiako Y. The Role of the State in the Green Maritime Transition: A Case Study of the Bodø - Lofoten Hydrogen Ferry Project in Norway: Master's Thesis / Nord University. Bodø, 2025. 86 p. URL: https://hdl.handle.net/11250/5333475

2. The Norwegian Government's Hydrogen Strategy – Towards a Low Emission Society / Ministry of Petroleum and Energy, Ministry of Climate and Environment. Oslo, 2020. 36 p. URL: https://www.regjeringen.no/contentassets/40026db2148e41eda8e3792d259efb6b/y-0127e.pdf

3. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths / M. Mazzucato. London : Anthem Press, 2013. 266 p.

4. Geels F. W. The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Responses to Seven Criticisms / F. W. Geels // Environmental Innovation and Societal Transitions. 2011. Vol. 1, Issue 1. P. 24–40. DOI:10.1016/j.eist.2011.02.002

5. Mäkitie T. Solving the Chicken and Egg Problem in Maritime Hydrogen Value Chains in Western Norway / T. Mäkitie, J. Danebergs, J. Hanson, E. G. Medbø // FME NTRANS Report 3/21. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology (NTNU), 2021. 82 p. URL: https://www.ntnu.edu/documents/1276062818/1283878281/Solving+the+chicken+and+egg+problem+in+maritime+hydrogen+value+chains+in+Western+Norway.pdf/2fcae60c-d6a2-b19b-9740-354bfb97a21d?t=1631778244006

Г. Черніков,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ІНФЛЯЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ АВСТРІЇ

Після двох років рецесії (2023–2024 рр.) економіка Австрії відновлюється слабо, а інфляція залишається однією з найвищих у єврозоні. Середньорічний приріст цін у 2025 р. становив 3,6% – найвищий показник з 1993 р., якщо не враховувати 2022–2024 рр. [1]. У 2026 р. новий енергетичний шок, спричинений конфліктом на Близькому Сході, знову прискорив інфляцію й поставив під сумнів можливість її швидкого повернення до цілі ЄЦБ у 2%.

Середньорічна інфляція зросла з 1,5% у 2019 р. до 8,6% у 2022 р., знизилася до 2,9% у 2024 р., а у 2025 р. знову досягла 3,6% [1]. У вересні 2026 р. вона становила 3,6%, при цьому ціни на послуги зросли на 4,2%, а базова інфляція – на 3,0% [2]. Отже, інфляція має не одноразовий, а повторюваний характер: після піку 2022 р. вона не повернулася до рівня 2019 р., а у 2025–2026 рр. знову прискорилася. Важливо, що базова інфляція, яка не враховує коливань цін на енергоносії та продукти харчування, залишається високою, а послуги дорожчають швидше за загальний індекс. Це свідчить, що тиск уже не зводиться до разового подорожчання пального, і потребує з'ясування його джерел.

Причини. Для пояснення зазначеної динаміки доцільно розрізняти зовнішні та внутрішні чинники. Головним чинником є зовнішні шоки пропозиції (енергоносії): Австрія як мала відкрита економіка значною мірою залежить від імпортних енергоресурсів, тому їх подорожчання швидко переноситься у витрати виробників і, зрештою, у споживчі ціни.

Ці шоки підсилені внутрішніми факторами. По-перше, завершення цінових обмежень на електроенергію прибрало штучне стримування тарифів, і раніше «приховане» подорожчання проявилося в індексі споживчих цін. По-друге, стійкість цін на послуги пояснюється тим, що вони значною мірою залежать від оплати праці та менш чутливі до коливань світових цін, тому дорожчають повільніше, але й знижуються важче. Таким чином, інфляція в Австрії формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а це ставить питання, якими інструментами її можна стримувати, і насамперед – чи достатньо для цього можливостей монетарної політики.

Монетарна політика. Класичним інструментом боротьби з інфляцією є підвищення процентних ставок, яке здорожчує кредити та стримує сукупний попит. Проте Австрія не має власної монетарної політики: депозитну ставку визначає ЄЦБ з огляду на єврозону загалом. У червні 2026 р. її підвищено до 2,25%, а з 16 вересня 2026 р. – до 2,50% [3]. Ефективність цього інструмента для Австрії обмежена з двох причин. По-перше, рішення ухвалюються за середніми показниками єврозони й не враховують національної специфіки, зокрема стійкості цін на послуги. По-друге, підвищення ставки діє на попит із запізненням і не здатне здешевити енергоносії, тобто слабко впливає на інфляцію, спричинену шоками пропозиції. Отже, монетарна політика створює лише загальні рамкові умови, тому на перший план виходить фіскальна політика, яка залишається в компетенції національного уряду.

Фіскальні обмеження. Бюджетна політика – це інструмент, яким Австрія розпоряджається самостійно, проте її можливості також обмежені. У 2025 р. дефіцит бюджету становив 4,2% ВВП, а державний борг – 81,5% ВВП, через що у липні 2025 р. ЄС розпочав процедуру надмірного дефіциту [4]. За оцінкою Фіскальної ради, дефіцит знизиться до 3,9% ВВП у 2026 р. та 3,6% у 2027 р., а борг до 2030 р. зросте до 87,8% ВВП [5]. Йдеться про перевищення референтних значень, закріплених у правилах ЄС (3% ВВП для дефіциту та 60% ВВП для боргу), тому держава зобов'язана проводити бюджетну консолідацію. Це створює дилему: додаткові субсидії чи компенсації, які могли б пом'якшити наслідки подорожчання енергоносіїв, збільшують дефіцит і борг, тоді як скорочення видатків і підвищення надходжень стримують внутрішній попит і економічне зростання. Таким чином, і монетарні, і фіскальні важелі діють у жорстких межах, що безпосередньо впливає на перспективи австрійської економіки.

Перспективи. З урахуванням зазначених обмежень середньострокові перспективи залишаються несприятливими. За прогнозом WIFO та IHS, у 2026 р. зростання ВВП не перевищить 0,9%,

безробіття підвищиться до 7,5%, а реальні доходи населення скорочуватимуться [6]. Скорочення реальних доходів означає, що ціни зростають швидше за доходи, і це знижує купівельну спроможність населення та споживчий попит. Поєднання слабкого зростання, зростання безробіття та високої інфляції має ознаки стагфляції, яка особливо небезпечна тим, що заходи проти інфляції (жорстка політика, бюджетна консолідація) водночас посилюють спад. Саме тому підсумкова оцінка потребує врахування всіх розглянутих чинників у сукупності.

Отже, інфляційний тиск в Австрії має хвилеподібний характер і зберігається попри зниження після піку 2022 р. Можливості монетарної політики обмежені, оскільки вона визначається потребами єврозони загалом, а простір для фіскального маневру звужений процедурою надмірного дефіциту та боргом понад 80% ВВП. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку впливу бюджетної консолідації на темпи відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Inflation in 2025 at 3.6%, higher than in the previous year / Statistics Austria. URL: https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2026/01/20260119VPIJahr2025EN.pdf

2. Austria Inflation Confirmed at 4-Month High / Trading Economics. URL: https://tradingeconomics.com/austria/inflation-cpi/news/592680

3. Monetary policy decisions, 10 September 2026 / European Central Bank. URL:https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2026/html/ecb.mp260910~314e508016.en.html

4. Annual Review 2025 / Austrian Federal Financing Agency (OeBFA). URL: https://www.oebfa.at/dam/jcr:56db7961-ced5-45b1-a06d-bea69146919d/OeBFA_Annual_Review_2025_EN.pdf

5. Fiscal Advisory Council: Executive Summary of the Spring Forecast, June 2026. URL: https://www.fiskalrat.at/dam/jcr:0991ffeb-7829-4cd6-9539-0b0c53ad53fd/EN-Summary-June%202026.pdf

6. Wifo/IHS erwarten heuer BIP-Plus von bis zu 0,9 Prozent / trend.at. URL: https://www.trend.at/news/wifoihs-erwarten-heuer-bip-plus-von-bis-zu-09-prozent

Науковий керівник: Е. М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент

А. Чміль,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Європейська інтеграція є одним із ключових напрямів трансформації зовнішньоекономічної діяльності України. В умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків і переорієнтації міжнародних торговельних потоків поглиблення економічних зв'язків із Європейським Союзом створює можливості для розширення експортних ринків, залучення інвестицій, модернізації виробництва та інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості. Водночас використання цих можливостей залежить від здатності України адаптувати законодавство, виробничі процеси й систему контролю якості до європейських вимог.

Важливим етапом економічного зближення стало запровадження поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та ЄС, яка почала тимчасово застосовуватися 1 січня 2016 року. Угода передбачає поступове зниження торговельних бар'єрів і наближення українських правил до європейських норм у таких сферах, як технічне регулювання, санітарні та фітосанітарні заходи, митне адміністрування, конкуренція та державні закупівлі [1]. Отже, європейська інтеграція передбачає не лише лібералізацію торгівлі, а й системну трансформацію умов ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Масштаби торговельної взаємодії підтверджують актуальність цього процесу. За даними Eurostat, у 2024 році експорт товарів з ЄС до України становив 42,8 млрд євро, а імпорт українських товарів до ЄС – 24,5 млрд євро. Загальний обсяг двосторонньої торгівлі товарами досяг приблизно 67,3 млрд євро. Порівняно з 2023 роком експорт ЄС до України зріс на 9,4%, а імпорт українських товарів до ЄС – на 7,0% [2]. Ці показники демонструють значний масштаб економічних зв'язків, але водночас указують на від'ємне для України сальдо торгівлі товарами з ЄС. Тому стратегічним завданням є не тільки нарощування експорту, а й підвищення його технологічності та доданої вартості.

Структура товарообміну відображає як наявні конкурентні переваги України, так і потенціал для подальшої диверсифікації. У 2024 році серед основних товарних груп, які ЄС імпортував з України, були зернові культури на суму 4,4 млрд євро, жири та олії тваринного або рослинного походження на 3,1 млрд євро, а також насіння олійних

культур та інша продукція цієї групи на 2,5 млрд євро [2]. Це свідчить про значну роль агропромислового комплексу в українському експорті. Проте довгострокове посилення позицій на європейському ринку потребує розвитку переробної промисловості, виробництва готових харчових продуктів, машинобудування та інших секторів із вищою доданою вартістю.

Основні можливості та виклики європейської інтеграції для зовнішньоекономічної діяльності України систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив європейської інтеграції на зовнішньоекономічну діяльність України

Напрям	Можливості та перспективи	Основні виклики
Доступ до ринку ЄС	Розширення географії експорту та залучення нових торговельних партнерів	Висока конкуренція та необхідність відповідати вимогам європейського ринку
Стандартизація виробництва	Підвищення якості продукції та довіри міжнародних партнерів	Витрати на сертифікацію, модернізацію й контроль якості
Структура експорту	Розвиток переробки та експорту продукції з вищою доданою вартістю	Залежність окремих товарних груп від кон'юнктури й торговельних обмежень
Інвестиційна співпраця	Залучення капіталу, технологій і виробничих компетентностей	Воєнні ризики, невизначеність та потреба в захисті інвестицій
Логістика й митні процедури	Спрощення переміщення товарів і розвиток транспортних коридорів	Пошкоджена інфраструктура, додаткові витрати й затримки перевезень
Інституційне зближення	Прозоріші правила ведення бізнесу та посилення економічної інтеграції	Складність і тривалість реформ та адаптації законодавства

**Складено автором на основі [1–3].*

Як видно з табл. 1, європейська інтеграція створює взаємопов'язані можливості для модернізації української економіки, але реалізація цих можливостей потребує ресурсів і послідовної державної політики. Зокрема, відповідність стандартам ЄС може підвищити довіру покупців і спростити вихід на зовнішні ринки, однак для малого та середнього бізнесу витрати на переоснащення, лабораторні дослідження й сертифікацію можуть бути суттєвим бар'єром. Тому важливими є доступ до фінансування, консультаційна підтримка підприємств і поступове впровадження європейських норм

Окремим викликом залишається структура українського експорту. Переважання сировинної та аграрної продукції робить експортні надходження чутливими до коливань цін, врожайності, логістичних витрат і торговельної політики партнерів. Перспективним напрямом є поглиблення переробки сільськогосподарської продукції, розвиток харчової промисловості, металургії з вищою доданою вартістю, машинобудування та цифрових послуг. Така диверсифікація могла б зменшити залежність від обмеженої кількості товарних позицій і підвищити стійкість зовнішньоекономічної діяльності

Вагомий вплив на міжнародну торгівлю має також безпекова ситуація. Російська агресія спричиняє ризики для виробничих потужностей, транспортної інфраструктури та стабільності постачання. У таких умовах розвиток альтернативних логістичних маршрутів, прикордонної інфраструктури й митної співпраці з країнами ЄС є важливими передумовами підтримки експорту. Паралельно необхідно створювати умови для страхування воєнних ризиків, залучення іноземних інвесторів і відновлення підприємств, здатних працювати на європейському ринку

Подальше поглиблення економічної інтеграції пов'язане також із процесом вступу України до ЄС. Переговори про вступ офіційно розпочалися 25 червня 2024 року [3]. Для українського бізнесу цей процес означає необхідність послідовного наближення регуляторного середовища до права ЄС, посилення конкуренції та підвищення вимог до прозорості господарської діяльності. Водночас узгодження правил може створити більш передбачувані умови для транскордонної торгівлі, партнерств і довгострокових інвестицій.

Отже, європейська інтеграція формує стратегічні передумови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності України через розширення доступу до ринку ЄС, гармонізацію стандартів і поглиблення економічної співпраці. Водночас позитивний ефект не є автоматичним: він залежить від модернізації виробництва, диверсифікації експорту, розвитку логістики, залучення інвестицій і послідовного проведення реформ. Пріоритетом України має стати перехід від переважно сировинної моделі експорту до виробництва конкурентоспроможної продукції з вищою доданою вартістю. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню стійкості національної економіки та глибшій інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір..

Список використаних джерел

1. European Commission. EU Trade Relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
2. Eurostat. Trade in Goods with Ukraine in 2024. 7 May 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1
3. European Commission. Ukraine's Path Towards EU Accession. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_en

Науковий керівник: О. А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент

Т. Швець,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів (Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується суттєвими змінами геоекономічного середовища, які позначаються на міжнародній торгівлі, інвестиційних потоках, виробничих зв'язках та конкурентних відносинах між суб'єктами господарювання. Посилення геополітичної напруженості, порушення традиційних логістичних маршрутів, технологічна конкуренція та переосмислення підходів до економічної безпеки змінюють умови функціонування підприємств. За таких обставин конкурентоспроможність визначається не лише ціновими перевагами й масштабами виробництва, а й здатністю бізнесу реагувати на зовнішні зміни, запроваджувати нові технології та займати стійкі ринкові позиції.

Для українських підприємств ці процеси мають особливе значення. Повномасштабна війна спричинила руйнування виробничої інфраструктури, втрату частини ринків, ускладнення логістики, дефіцит трудових ресурсів та необхідність перегляду господарських зв'язків. Водночас європейська інтеграція відкриває можливості для розширення зовнішньоекономічної діяльності, залучення інвестицій та включення вітчизняних виробників до глобальних ланцюгів створення вартості. Отже, підприємствам необхідно поєднувати адаптацію до воєнних і геоекономічних ризиків із технологічним оновленням та пошуком нових джерел конкурентних переваг.

Масштабність зазначених викликів підтверджується аналітичними дослідженнями. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку, до основних перешкод відновленню українських малих і середніх підприємств належать: пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням, порушення ланцюгів постачання та втрата людського капіталу. Водночас цифровізація розглядається як один із чинників підвищення продуктивності та стійкості бізнесу [1].

Перспективними напрямами вирішення проблеми інноваційного забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств можуть бути: інноваційні стратегії [2]; технологічний розвиток виробництва, цифрова трансформація, продуктові інновації, гнучкість бізнес-моделей [3]; модернізація виробництва, розвиток людського капіталу, диверсифікація бізнес-моделей, вихід підприємств на нові ринки [4]. Узагальнення цих підходів дає підстави розглядати інноваційну стратегію як комплексний засіб адаптації підприємства до змін конкурентного середовища.

Геоекономічні трансформації зумовлюють перегляд традиційних підходів до формування конкурентних переваг. Зростає значення технологічної спроможності, диверсифікації постачальників, гнучкості виробничих процесів, здатності оновлювати асортимент та адаптуватися до вимог зовнішніх ринків. Особливої актуальності набуває створення продукції з вищою доданою вартістю, що сприяє зміцненню позицій підприємств у міжнародному конкурентному середовищі.

Важливим чинником таких змін є трансформація глобальних ланцюгів створення вартості. Переорієнтація торговельних потоків і посилення вимог до надійності постачання стимулюють пошук нових партнерів та географічну диверсифікацію господарських зв'язків. Для українського бізнесу це створює можливості поглиблення співпраці з європейськими виробниками, забезпечуючи одночасне підвищення вимог до технологічного рівня, якості продукції та відповідності міжнародним стандартам. У дослідженні перспектив конкурентоспроможності України, підготовленому Віденським інститутом міжнародних економічних досліджень спільно з Фондом Бертельсманна, наголошується на важливості структурних змін у зовнішній торгівлі, залучення іноземних інвестицій та інтеграції українських виробників у глобальні виробничі мережі [5].

За таких умов інноваційні стратегії доцільно розглядати як комплексний інструмент формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств. Їх реалізація охоплює

взаємопов'язані напрями технологічного, продуктового, організаційно-процесного та бізнес-модельного оновлення.

Технологічні інновації передбачають упровадження цифрових рішень, автоматизацію виробництва, використання сучасного обладнання та інформаційних систем. Їх конкурентний ефект полягає у підвищенні продуктивності, скороченні витрат і забезпеченні керованості виробничих процесів. Для українських підприємств додаткового значення набуває енергоефективність та розвиток енергетичної автономності.

Продуктові інновації охоплюють оновлення асортименту, підвищення якості та розроблення продукції відповідно до потреб цільових ринків. Вони дають змогу зменшити залежність від цінової конкуренції, освоювати сегменти з вищою доданою вартістю та розширювати експортні можливості. Особливо актуальним це є в контексті європейської інтеграції, що передбачає дотримання технічних, якісних та екологічних вимог ринку ЄС.

Організаційно-процесні інновації пов’язані з перебудовою виробничих і логістичних процесів, диверсифікацією каналів постачання та вдосконаленням взаємодії з партнерами. Їх упровадження сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх шоків, забезпеченню безперервності операцій та адаптації до змін ринкової кон’юнктури.

Бізнес-модельні інновації передбачають пошук нових способів створення та реалізації цінності, розвиток цифрових каналів збуту, формування стратегічних партнерств і залучення до міжнародних виробничих мереж. Для українських підприємств важливим завданням стає перехід від простого постачання продукції до участі в складніших етапах створення вартості, зокрема через технологічну кооперацію та розроблення власних рішень.

Вибір інноваційної стратегії має враховувати ресурсні можливості підприємства, галузеву специфіку, характер зовнішніх викликів та перспективи міжнародної інтеграції. При цьому окремі напрями інноваційного розвитку не повинні реалізовуватися ізольовано: цифровізація потребує відповідних компетенцій персоналу, а розширення експорту – належної якості продукції та надійності постачання. Отже, результативність стратегії залежить від узгодженості технологічних, продуктових, організаційних і ринкових змін.

Таким чином, глобальні геоекономічні трансформації змінюють критерії конкурентоспроможності українських підприємств, підвищуючи значення технологічної спроможності, адаптивності, диверсифікації господарських зв’язків та створення продукції з

високою доданою вартістю. Інноваційні стратегії дають змогу поєднати адаптацію до воєнних і ринкових ризиків із довгостроковими завданнями модернізації та міжнародної інтеграції. Тому їх реалізація має бути спрямована не лише на відновлення втрачених виробничих можливостей, а й на формування нових конкурентних переваг українського бізнесу в європейському та глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

2. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33

3. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 122–129. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.122-129

4. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1 (31). DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5

5. Kosmehl M., Movchan V., Pindyuk O., Weiss S. Ukraine's Future Competitiveness: Directions for Structural Shifts in Foreign Trade and Investment. Joint Study №. 2024-05. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies, 2024. 68 p.

Науковий керівник: М. Є. Стадник, кандидат економічних наук, доцент

П. Шеремет,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка, м. Дніпро (Україна)

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Міжнародний бізнес – це важлива складова світової економіки, що охоплює господарські операції та ділові відносини між суб'єктами різних країн. Основними цілями міжнародних компаній традиційно

вважаються отримання прибутку, оптимізація витрат, підвищення продуктивності та розширення ринків збуту [1]. Однак в умовах посилення геополітичної нестабільності до наведених завдань додатково відносять необхідність забезпечувати безперервність діяльності – зменшувати вплив зовнішніх загроз і своєчасно реагувати на зміни міжнародного середовища.

Геополітична нестабільність проявляється у виникненні політичних, економічних і безпекових загроз. До них належать збройні конфлікти, міжнародні санкції, торговельні суперечки, енергетичні кризи та територіальні конфлікти. Ці загрози можуть порушувати звичні торговельні зв'язки, ускладнювати постачання сировини та готової продукції, впливати на рух капіталу, а також обмежувати доступ підприємств до окремих ринків. Наслідки можуть бути відмінні або навіть протилежні, оскільки вони залежать від характеру загрози, галузі діяльності компанії та її залежності від іноземних постачальників. Однак доцільно зауважити, що геополітичні зміни можуть створювати нові можливості для підприємств, які здатні швидко та ефективно переглядати свої стратегії.

Вдалою ілюстрацією впливу геополітичної нестабільності на міжнародний бізнес є вихід іноземних компаній із російського ринку після початку повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році . За даними проєкту «LeaveRussia», станом 2026 рік 104 компанії зупиняли інвестиції, а 484 скорочували свою діяльність. Ще 769 компаній призупинили свою роботу, 587 перебували в процесі виходу з російського ринку, а 565 повністю завершили вихід. Водночас 1 816 компаній продовжували працювати в Росії [2]. Така різниця в рішеннях показує, що навіть за однакових зовнішніх обставин компанії обирають різні шляхи.

За таких умов змінюються підходи до управління міжнародним бізнесом. Особливо важливим завданням стає зменшення залежності від окремих постачальників, транспортних маршрутів і ринків збуту. Наприклад, співпраця з кількома постачальниками може збільшувати витрати на закупівлі та координацію, однак дає змогу знизити ризик зупинення виробництва в разі перебоїв у роботі одного з них. Подібний підхід застосовується й до логістики: використання альтернативних маршрутів потребує додаткових ресурсів, але може допомогти уникнути тривалих затримок і забезпечити виконання контрактних зобов'язань.

Практичним сучасним підтвердженням важливості диверсифікації логістики є загострення ситуації в Ормузькій протоці у 2026 році. За даними Світової організації торгівлі, рух через протоку скоротився

приблизно зі 138 комерційних суден на день майже до нуля. Це критично, оскільки на регіон припадає 7,4% світового експорту транспортних послуг і він є важливим транспортним вузлом, що поєднує Європу, Азію та Африку. Однак через перебої в транспортному сполученні було скасовано понад 40 000 авіарейсів, а витрати на перевезення та страхування зросли [3].

Основні прояви впливу геополітичної нестабільності на міжнародний бізнес, пов'язані з ними виклики та можливі заходи адаптації наведено в табл.1.

Таблиця 1

Вплив геополітичної нестабільності на міжнародний бізнес та стратегії адаптації

Прояв впливу	Виклики для міжнародного бізнесу	Стратегії адаптації
Дестабілізація ланцюгів постачання	Подовження строків виконання замовлень, затримки постачання, дефіцит сировини та компонентів, ескалація трансакційних та логістичних витрат	Диверсифікація постачальників, використання альтернативних логістичних маршрутів, створення резервів критично важливих ресурсів, перенесення виробництва або закупівлі у дружні чи ближчі регіони
Санкційні обмеження та торгівельні бар`єри	Втрата окремих ринків збуту, обмеження доступу до технологій і ресурсів, розрив усталених ділових зв`язків, додаткові витрати на дотримання нормативних вимог	Перевірка контрагентів, дотримання санкційних вимог, оцінювання правових ризиків, пошук альтернативних ринків у межах чинного законодавства
Скорочення прямих іноземних інвестицій	Обмеження доступу до капіталу, відтермінування інвестиційних проєктів, зростання вартості фінансування	Диверсифікація джерел фінансування, поетапна реалізація інвестиційних проєктів, сценарне планування
Фізичні загрози інфраструктури та персоналу	Пошкодження виробничих потужностей, загрози безпеці працівників, переривання операційної діяльності	Плани безперервності бізнесу, резервні виробничі майданчики, заходи безпеки персоналу, резервне копіювання даних
Валютна та фінансова нестабільність	Курсові втрати, коливання грошових потоків, зростання вартості запозичень і складність фінансового планування	Валютна диверсифікація, управління валютною позицією, сценарне бюджетування та використання доступних інструментів хеджування
Зростання цін на енергоносії та стратегічну сировину	Збільшення собівартості продукції, зниження рентабельності, посилення залежності від окремих ресурсів	Підвищення енергоефективності, використання альтернативних джерел енергії, укладання довгострокових контрактів за економічної доцільності

Продовження Таблиці 1

Прояв впливу	Виклики для міжнародного бізнесу	Стратегії адаптації
Посилення протекціонізму	Зростання митних платежів, обмеження доступу на зовніш-ні ринки, зниження цінової конкурентоспроможності	Освоєння нових ринків збуту, адаптація експортної стратегії, локалізація виробництва (за економічного обґрунтування)
Кіберзагрози	Викрадення даних, порушення роботи цифрових систем, фінансові збитки та зупинення бізнес-процесів	Посилення кіберзахисту, багатофакторна автентифікація, резервне копіювання даних, плани реагування на кіберінциденти
Технологічне протистояння	Обмеження доступу до критичних технологій, компонентів і програмного забезпечення, посилення технологічної залежності	Розширення мережі технологічних партнерів, розвиток власних компетенцій та пошук сумісних альтернатив

Дані таблиці свідчать, що геополітичні ризики мають здатність посилювати один одного. Наприклад, перебої в постачанні можуть призвести до дефіциту сировини та зростання виробничих витрат. Тобто підприємство стикається не з однією проблемою, а одночасно з кількома взаємопов'язаними. У результаті планування витрат і виконання контрактів стає неможливим. Тому важливо, щоб оцінювання ризиків враховувало те, як подія може вплинути на інші напрями діяльності підприємства.

Єдиної стратегії адаптації не існує, оскільки кожне підприємство має свої особливості. Вибір стратегії залежить від сфери діяльності, місця розташування, налагодженості постачання, наявних фінансових ресурсів і того, наскільки підприємство залежить від зовнішніх ринків. Наприклад, створення значних запасів сировини може бути доцільним для виробничої компанії, яка використовує критично важливі імпортні компоненти. Проте для підприємства з обмеженим оборотним капіталом надмірні запаси можуть спричинити додаткове фінансове навантаження. Тому важливо, щоб заходи зі зміцнення стійкості мають відповідати реальним потребам підприємства, а не впроваджуватися однаково в усіх випадках.

Отже, управління міжнародним бізнесом в умовах геополітичної нестабільності потребує поєднання економічної ефективності з відповідними до ситуації стратегіями адаптації. Для цього підприємства мають заздалегідь визначати критичні ризики, оцінювати можливі сценарії розвитку подій і передбачати альтернативні способи постачання, фінансування та збуту. Водночас важливо, щоб витрати на створення резервів чи впровадження додаткових механізмів захисту

були співмірними з потенційними втратами. Саме такий підхід дає змогу обґрунтовано обирати стратегії адаптації та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність міжнародних компаній.

Список використаних джерел

1. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес : підручник для студентів неекономічних спеціальностей закладів вищої освіти України / за наук. ред. В. А. Вергуна. Київ : ВАДЕКС, 2020.

2. Leave Russia. Перелік компаній, які припинили або продовжують діяльність у Росії. URL: https://leave-russia.org/uk (дата звернення: 14.10.2026).

3. World Trade Organization. Middle East conflict weighs further on slowing trade outlook URL: https://www.wto.org/english/news_e/news26_e/stat_19mar26_329_e.htm (дата звернення: 15.10.2026).

Науковий керівник: С. О. Геращенко, кандидат економічних наук, доцент

Наукове видання

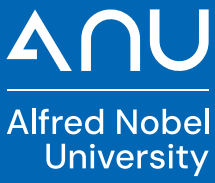
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ

XLI Міжнародна науково-практична конференція
молодих вчених і студентів

16-17 листопада 2026 р.
(українською, польською та англійською мовами)

Електронне видання

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.
Тел. (056) 720-71-52, e-mail: zadoya@duan.edu.ua
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.



duan.edu.ua