

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.924:334.726(4)
JEL Classification: F23; F15; F60; L21

РЕГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТНК

©2026 ЄРЕМЕНКО А. В.

УДК 339.924:334.726(4)
JEL Classification: F23; F15; F60; L21

Єременко А. В.

Реглобалізація як драйвер трансформації стратегій європейських ТНК

У статті проведено комплексне дослідження феномену реглобалізації як визначального чинника, що зумовлює докорінну трансформацію стратегічного розвитку європейських транснаціональних корпорацій (ТНК) у третьому десятилітті XXI століття. Встановлено, що сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується відходом від неоліберальної моделі гіперглобалізації, орієнтованої на мінімізацію витрат, на користь архітектури «стратегічної глобалізації», де ключовими детермінантами стають безпека, стійкість ланцюгів постачання та геополітична лояльність. Дослідження базується на аналізі системних шоків – пандемії COVID-19, повномасштабної агресії Росії проти України та торговельного протистояння США і Китаю, які виявили критичну вразливість розгалужених глобальних ланцюгів створення вартості. В роботі детально проаналізовано перехід європейських ТНК від стратегій офшорингу до моделей рещорингу, ніаршорингу та френд-шорингу. Особливу увагу приділено концепції «відкритої стратегічної автономії» Європейського Союзу та її імплементації в корпоративні стратегії через механізми «дерискінгу». Окремий акцент зроблено на ролі «економік-з'єднувачів» (connector economies), таких як Польща, В'єтнам та Мексика, які стають новими вузлами перерозподілу глобальних потоків, дозволяючи ТНК зберігати доступ до критичних ресурсів в умовах фрагментації. Аналіз доповнено дослідженням впливу регламентів Net-Zero Industry Act та Critical Raw Materials Act на інвестиційні пріоритети європейського бізнесу. Отримані результати підтверджують, що реглобалізація стимулює формування «двоколійної» моделі оперування: локалізація для стратегічних ринків і диверсифікована регіоналізація для забезпечення масштабування. Наукова новизна полягає у виявленні синергетичного ефекту між цифровою трансформацією та впровадженням ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) як інструментів забезпечення прозорості та контролю в умовах гео економічної фрагментації. Встановлено, що цифровізація виступає не лише засобом підвищення продуктивності, а й технологічною основою для повернення виробництва в країни з високою вартістю праці. Також інтегровано до робок вітчизняних науковців, які досліджують процеси транснаціоналізації в умовах воєнної турбулентності.

Ключові слова: реглобалізація, європейські ТНК, стратегічна автономія, френд-шоринг, ланцюги створення вартості, ESG-стратегії, цифровізація, гео економічна фрагментація, економіки-з'єднувачі.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-5-12>

Табл.: 6. **Бібл.:** 23.

Єременко Андрій Валерійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри європейської економіки і бізнесу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: yeremenko.andriy@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6177-838X>

UDC 339.924:334.726(4)
JEL Classification: F23; F15; F60; L21

Yeremenko A. V. Reglobalization As a Driver of Transformation in European TNC Strategies

The article presents a comprehensive study of the phenomenon of reglobalization as a determining factor that drives the radical transformation of the strategic development of European transnational corporations (TNCs) in the third decade of the 21st century. It is found that the current stage of world economic development is characterized by a departure from the neoliberal model of hyperglobalization, focused on cost minimization, in favor of the architecture of «strategic globalization», where the key determinants become security, supply chain resilience, and geopolitical loyalty. The study is based on the analysis of systemic shocks – the COVID-19 pandemic, Russia's full-scale aggression against Ukraine, and the trade confrontation between the USA and China – which revealed the critical vulnerability of sprawling global value creation chains. The work provides a detailed analysis of the transition of European TNCs from offshoring strategies to re-shoring, nearshoring, and friend-shoring models. Particular attention is paid to the conception of the European Union's «open strategic autonomy» and its implementation in corporate strategies through «de-risking» mechanisms. Special emphasis is placed on the role of «connector economies», such as Poland, Vietnam, and Mexico, which are becoming new hubs for the redistribution of global flows, allowing transnational corporations to maintain access to critical resources amid fragmentation. The analysis is supplemented by a study of the impact of the Net-Zero Industry Act and the Critical Raw Materials Act on the investment priorities of European businesses. The results obtained confirm that reglobalization stimulates the formation of a «dual-track» operating model: localization for strategic markets and diversified regionalization to ensure scalability. The scientific novelty lies in identifying the synergistic effect between digital transformation and the implementation of ESG criteria (Environmental, Social, Governance) as tools for ensuring transparency and control in conditions of geoeconomic fragmentation.

It is found that digitalization acts not only as a means of increasing productivity but also as a technological basis for bringing production back to countries with high labor costs. The work of domestic scientists studying transnationalization processes under conditions of military turbulence has also been integrated.

Keywords: *reglobalization, European TNCs, strategic autonomy, friend-shoring, value creation chains, ESG strategies, digitalization, geoeconomic fragmentation, connector economies.*

Tabl.: 6. **Bibl.:** 23.

Yeremenko Andriy V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of European Economics and Business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: yeremenko.andriy@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6177-838X>

Вступ. Світова економічна система переживає період тектонічних зрушень, які отримали назву «реглобалізація». Цей термін позначає не відмову від міжнародної інтеграції, а її структурну та якісну перебудову в умовах зростаючої геополітичної конкуренції та технологічного розриву [1]. Протягом останніх чотирьох десятиліть європейські транснаціональні корпорації (ТНК) будували свою конкурентоспроможність на основі глибокої спеціалізації та аутсорсингу виробничих процесів у регіони з низькими витратами, передусім до Китаю та країн Південно-Східної Азії. Однак сучасні реалії демонструють, що модель, керована виключно критерієм ефективності, вичерпала свій ресурс стійкості [2].

Попри прогнози щодо тотальної деглобалізації, світова торгівля продовжує розширюватися, досягаючи нових рекордних значень. Станом на 2025 рік кількість транснаціональних фірм у світі перевищила 2 мільйони одиниць, що свідчить про якісну трансформацію, а не згорання міжнародної активності. Водночас спостерігається феномен «слоубалізації» – уповільнення традиційної торгівлі товарами при стрімкому зростанні обміну цифровими послугами та даними [3].

Останнім часом ми спостерігаємо перехід до «стратегічної глобалізації», де торгівля та інвестиції стають інструментами національної безпеки та дипломатії [1]. Для європейських ТНК це означає необхідність трансформації фундаментальних підходів до управління активами, логістикою та інноваціями. Концепція «відкритої стратегічної автономії» ЄС вимагає від бізнесу не лише захисту власних прибутків, а й забезпечення стійкості всього європейського індустріального ландшафту [4].

Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що європейські корпорації опинилися між двома потужними полюсами впливу – протекціоністською політикою США (зокрема, через субсидії Inflation Reduction Act) та державним капіталізмом Китаю, що змушує їх шукати «третій шлях» через посилення регіональних зв'язків та цифрову модернізацію [5]. Крім того, війна в Україні стала потужним драйвером енергетичного переходу та прискореного рещорингу критичних виробництв назад до Європи або в дружні країни, що робить український досвід та потенціал невід'ємною частиною нової стратегії європейської транснаціоналізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесів реглобалізації та трансформації ТНК є міждисциплінарним напрямом, що поєднує міжнародну політичну економію, стратегічний менеджмент та цифрову

економіку. У західній науковій думці значний внесок у розвиток цієї теми зробили дослідники RAND Corporation, які ввели поняття «стратегічної глобалізації» як системи, керованої не ефективністю, а перевагами безпеки. Питання реконфігурації глобальних ланцюгів створення вартості (GVC) детально вивчаються Г. Герреффі, П. Пананондом та Б. Яворчик, які акцентують увагу на економічних витратах френдшорингу та зміні ролі промислової політики [6].

Новітні дослідження 2024–2025 років зосереджуються на диференціації впливу цифрових технологій. Зокрема, Дахс та Вольфмайр (2025) виділяють два канали впливу: «продуктивний» (автоматизація) та «сервісно-інноваційний» (цифрова сервітизація), що по-різному стимулюють експортну спроможність європейських фірм [7].

Вплив цифрових технологій на процеси рещорингу досліджено в роботах, які ідентифікували «продуктивний» канал впливу автоматизації. Економічне моделювання наслідків геоекономічної фрагментації на основі моделей Бакаї та Фархі представлено у звітах Європейського центрального банку, де розраховано втрати світового добробуту при переході до дворівневої системи торгівлі [4].

Вітчизняна наукова школа також активно опрацьовує зазначену проблематику. Фундаментальні основи функціонування ТНК у глобальному середовищі закладені у працях О. Білоруса, Д. Лук'яненка та А. Філіпенка. Зокрема, Д. Лук'яненко та О. Поручник звертають увагу на інтелектуалізацію міжнародного бізнесу як ключовий фактор виживання в умовах турбулентності. О. Шнирков та С. Якубовський аналізують інвестиційні стратегії ТНК у контексті євроінтеграційних прагнень України. Сучасні аспекти реглобалізації та її ознаки на світовому ринку торгівлі висвітлено у роботах Н. Науменко та С. Захарчука (2023), які пов'язують трансформацію ланцюгів постачання безпосередньо з наслідками війни в Україні та зростанням цін на енергоносії. Питання ESG-стратегій та соціальної відповідальності ТНК у контексті глобальних викликів розглядаються у дисертаційних дослідженнях Р. Олійника та працях С. Грицишена [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних розвідок, залишається низка «білих плям», що потребують деталізації. По-перше, існує суперечність між необхідністю рещорингу енергоємних виробництв до Європи та високою вартістю енергії в регіоні, що створює «екологічний компроміс» [9]. По-друге, недостатньо вивченим є механізм впливу цифровізації на Governance (управлінський) компонент ESG, оскільки більшість досліджень фокусуються на екологіч-

них (E) та соціальних (S) аспектах [10]. По-третє, практично відсутні ґрунтовні дослідження ролі «з'єднувальних економик», таких як Польща, В'єтнам та Мексика, які стають посередниками у торгівлі між конфліктуєчими блоками, дозволяючи ТНК формально виконувати вимоги дерискингу, зберігаючи доступ до китайських компонентів. По-четверте, потребує глибшого аналізу роль ТНК як суб'єктів геополітичного впливу, спроможних здійснювати тиск у координації з державами в умовах збройних конфліктів [11]. Нарешті, адаптація стратегій українських ТНК до умов воєнного стану та їхнє місце у новій системі «френдшорингу» ЄС є критично важливим напрямом, який тільки починає розроблятися [12].

Метою статті є системне дослідження реглобалізації як ключового драйвера трансформації стратегій європейських ТНК, оцінка впливу геополітичних, технологічних та регуляторних чинників на реконфігурацію їхньої діяльності, а також виявлення нових можливостей та викликів для інтеграції українського бізнесу в оновлені глобальні ланцюги створення вартості. Для досягнення мети передбачено аналіз переходу від офшорингу до регіоналізованих моделей виробництва, дослідження синергії між цифровізацією та ESG-показниками, а також моделювання економічних наслідків стратегічної фрагментації світової токономіки.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. Дослідження базується на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу. В основу методології покладено системний аналіз трансформації світогосподарських зв'язків. Використано результати мультирегіонального моделювання «витрати-випуск» (на основі розробок Бакаї-Фархі), які дозволяють оцінити зміну торговельних потоків у сценаріях «жорсткої» та «гнучкої» фрагментації [4].

Збір даних здійснювався шляхом критичного огляду наукових публікацій, звітів міжнародних організацій (UNCTAD, WTO) та стратегічних документів Єврокомісії [13]. Застосовано порівняльний аналіз для зіставлення стратегій решорингу, ніаршорингу та френдшорингу.

Додатково було проведено якісний аналіз результатів опитувань керівників європейських ТНК (за даними Reshoring Initiative та Gartner), що дозволило ідентифікувати реальні тригери зміни інвестиційної поведінки, серед яких геополітичний ризик вперше випередив вартість робочої сили.

Для дослідження ролі цифровізації використано дані Digital Economy and Society Index (DESI) та результати економетричного моделювання впливу цифрових можливостей на ESG-перформанс у країнах ЄС [14]. Кейс-метод застосовано для аналізу діяльності провідних українських ТНК в умовах воєнної економіки [11].

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Процес реглобалізації, що розгортається у 2020-х роках, знаменує кінець епохи «гіперглобалізації», де головним критерієм успіху ТНК була мінімізація граничних витрат за рахунок фрагментації виробництва. Сьогодні ми спостерігаємо перехід до архітектури, де виробництво концентрується у вузьких групах країн, а торговельні угоди стають більш вибірковими та орієнтованими на сектори безпеки [1].

Ключовою відмінністю нової системи є її асиметричність. На зміну багатополлярним мережам приходять структура «маточина і спиці», де домінують гравці (США, Китай, ЄС) оточують себе колом залежних партнерів [1]. Це створює нові стратегічні вразливості, особливо для малих та середніх економік, які піддаються тиску через обмеження експорту критичної сировини чи технологій.

Європейський Союз, усвідомлюючи ці ризики, впроваджує політику «відкритої стратегічної автономії». Це передбачає не закриття ринків, а здатність діяти автономно у стратегічно важливих сферах, забезпечуючи надійність постачання критичних ресурсів. Для європейських ТНК це означає необхідність інвестування в активи, які розташовані в межах «периметра безпеки» [4].

Особливістю сучасної архітектури є зростання ролі «країн-конекторів». Мексика, В'єтнам та Польща стають майданчиками для «траншипменту» (перевалки) товарів, коли проміжні компоненти з Китаю збираються в цих країнах для подальшого експорту до США чи Західної Європи. Це дозволяє ТНК формально виконувати вимоги дерискингу, мінімізуючи тарифний тиск.

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз основних моделей локалізації, що застосовуються європейськими ТНК у процесі реглобалізації.

Згідно з даними Eurostat, близько 80% європейських підприємств зіткнулися з обмеженнями у ланцюгах створення вартості (GVC) протягом 2021–2023 років. Це стимулювало перехід від стратегії «just-in-time» до «just-in-case», що передбачає створення надлишкових запасів та диверсифікацію постачальників [16].

Таблиця 1

Порівняння моделей трансформації ланцюгів постачання ТНК

Модель	Сутність	Основні мотиватори	Ключові регіони-реципієнти
Офшоринг	Перенесення в країни з низькими витратами	Мінімізація витрат на працю, доступ до ринків	Китай, В'єтнам, Індія
Решоринг	Повернення виробництва в країну базування	Надійність, контроль якості, автоматизація	Німеччина, Франція, США
Ніаршоринг	Перенесення в сусідні країни (близькі часові пояси)	Скорочення логістики, швидкість виконання	Угорщина, Румунія, Мексика, Україна
Френдшоринг	Орієнтація на союзні країни	Геополітична безпека	Японія, Велика Британія

Джерело: складено автором за даними [2; 10; 15]

Таблиця 2

Стратегії європейських підприємств щодо мінімізації обмежень у GVC (2021–2023 рр.)

Стратегія	Частка підприємств, %	Ключовий акцент
Цифровізація процесів	32	Моніторинг та прозорість ланцюгів
Пріоритезація довірених постачальників	30	Зниження ризиків недоброчесності
Ніаршоринг у межах ЄС	29	Скорочення фізичної відстані
Фаршоринг (дистанційне постачання)	18	Пошук альтернатив за межами регіону

Джерело: складено автором за даними [16; 17]

Згідно з планом Net Zero Industry Act, ЄС прагне забезпечувати 40% внутрішнього попиту на чисті технології за рахунок власного виробництва до 2030 року. Для ТНК це відкриває шлях до масованих субсидій у секторі «зеленої» енергетики, але водночас вимагає релокації виробництв сонячних панелей, вітрових турбін та акумуляторів назад до Європи. Зокрема, країни Центральної та Східної Європи (Болгарія, Хорватія, Польща, Румунія) мають потенціал потроїти свій експорт у цих галузях завдяки стратегічному ніаршорингу.

Впровадження Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) у 2025 році робить ESG-звітність обов'язковою для компаній з обігом понад 450 млн євро. Дослідження показують, що 77% компаній планують досягти Net Zero у всіх ланцюгах до 2050 року, але лише 6% наразі перебувають на «просунутій стадії» трансформації. Основною перешкодою залишається дефіцит «зеленої» сировини та висока вартість цифрових рішень для її відстеження.

Макроекономічна турбулентність призвела до того, що ТНК все частіше обирають решоринг (повернення виробництва) замість нових прямих іноземних інвестицій (ПІІ). У 2024 році кількість оголошень про створення ро-

бочих місць через решоринг вперше суттєво випередила показники ПІІ [15].

Трансформація стратегій відбувається нерівномірно. Найбільш активне зростання решорингу спостерігається у високотехнологічних та капіталомістких галузях, де геополітичні ризики та тарифи стали критичними чинниками.

Галузева динаміка зростання кількості випадків решорингу (2025 р. порівняно з 2024 р., %):

- виробництво транспортного обладнання: +139%;
- пластмаси та гума: +126%;
- виробництво виробів з деревини та паперу: +172%;
- ливарне виробництво: +187%;
- медичне обладнання: +39% [15].

Геоекономічна турбулентність безпосередньо впливає на інвестиційну активність ТНК. За даними досліджень, макроекономічні шоки – інфляція, валютна волатильність та енергетичні конфлікти – призводять до зростання вартості капіталу та роблять традиційні транскордонні операції менш привабливими [18]. У результаті ТНК переорієнтовуються на внутрішні інвестиції та регіоналізацію виробництва.

Таблиця 3

Ключові показники впливу реглобалізації на операційну діяльність ТНК

Показник	Значення (прогноз 2025-2026)	Джерело даних
Частка решорингу в нових робочих місцях	64 %	Reshoring Initiative
Втрати глобального добробуту від фрагментації	0,9-5,3 %	Модель ЄЦБ
Зростання уваги до геополітичних ризиків	+50 %	Опитування CEO
Зменшення кількості постачальників (консолідація)	30 % фірм	Звіт Eurostat

Джерело: складено автором за даними [4]

Таблиця 4

Порівняльна динаміка оголошень про створення робочих місць (2024–2025 рр.)

Категорія	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Частка у 2024 р., %
Решоринг	156,973	104,070	64
Прямі іноземні інвестиції	87,968	69,246	36
Разом	244,941	173,316	100

Джерело: складено автором за даними [15]

Моделювання Європейського центрального банку показує, що фрагментація світової торгівлі на два блоки (умовно «Схід» та «Захід») призведе до суттєвих втрат. Оцінка реального імпорту проміжних товарів демонструє падіння на 12-19% залежно від гнучкості економіки [4]. Найбільше постраждають сектори, де GVC є найбільш розгалуженими: автомобілебудування, машинобудування та електроніка.

Цифрові технології (Індустрія 4.0) відіграють двояку роль. З одного боку, вони дозволяють ТНК компенсувати високі витрати на оплату праці в Європі через автоматизацію та робототехніку, що робить рещоринг економічно доцільним [7]. З іншого боку, передові інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) забезпечують «дистанційний контроль» над розгалуженими мережами постачальників, дозволяючи моніторити дотримання стандартів якості та ESG-критеріїв у реальному часі [19].

Дослідження підтверджують позитивний зв'язок між цифровими можливостями фірми та її результатами у сфері ESG. Цифровізація допомагає:

- екологічний аспект (E): автоматизувати збір даних про вуглецевий слід, оптимізувати логістичні маршрути та зменшити відходи [20];
- соціальний аспект (S): забезпечити прозорість умов праці по всьому ланцюгу створення вартості, запобігаючи використанню примусової праці [2];
- управлінський аспект (G): підвищити підзвітність та знизити асиметрію інформації між інвесторами та менеджментом [21].

Проте аналіз на макрорівні ЄС виявляє розрив: цифровізація прогресує швидше, ніж стійкість. Країни Скандинавії лідирують у обох сферах, тоді як країни Східної Європи демонструють відставання, що вимагає від ТНК диференційованого підходу до управління дочірніми компаніями в різних регіонах ЄС [11].

Європейські ТНК сьогодні змушені маневрувати в межах регуляторної трилеми, де перетинаються: протекціоністські тарифи США, спрямовані на рещоринг стратегічних галузей; жорсткі ESG-директиви ЄС (наприклад, CSRD та CBAM), які вимагають звітності по всьому ланцюгу; заходи контролю за капіталом у країнах, що розвиваються, для стабілізації валют [22].

Цей конфлікт режимів створює додаткове навантаження на комплаєнс. Наприклад, вимоги ЄС щодо прозорості ланцюгів постачання можуть вступати в супереч-

ність із торговельною таємницею або протекціоністськими нормами в інших юрисдикціях. Адаптивні стратегії ТНК у цьому контексті включають створення «регіональних штаб-квартир» з високим ступенем автономії та використання цифрових «регуляторних пісочниць» [22].

З 2025 року вимоги ЄС щодо прозорості ланцюгів постачання стають ще жорсткішими через впровадження CSRD та CSDDD, які зобов'язують ТНК проводити аудит не лише прямих, а й глибших рівнів постачальників. Це стимулює впровадження блокчейну для верифікації походження сировини, особливо в секторах критичних металів та агропродукції.

Українські компанії, що мають статус ТНК (Метінвест, Нафтогаз, ДТЕК), зіткнулися з найбільш радикальними викликами. Війна призвела до фізичного руйнування активів, блокування логістичних шляхів та масової релокації персоналу [8]. Проте ці ж чинники стимулювали трансформацію їхніх стратегій у бік глибшої інтеграції в європейський ринок.

Для українських ТНК реглобалізація означає: переорієнтація ринків:

- відмова від ринків СНД на користь ЄС та Азії [8];
- екологічна модернізація: інвестування в «зелену» сталь та водень, щоб відповідати вимогам європейського CBAM [10];
- геополітична дипломатія: ТНК стають активними суб'єктами економічної дипломатії, лобіюючи інтереси України на міжнародних майданчиках [12].

З іншого боку, міжнародні ТНК, що працювали в Україні, переглядають свої стратегії управління ризиками. Замість виходу з ринку, багато з них переходять до моделі «стійкої присутності», де Україна розглядається як майбутній хаб для ніаршорингу європейського виробництва, особливо в секторах критичної сировини [10].

Україна активно включається у «Європейську протейнову стратегію» та плани забезпечення енергетичної безпеки ЄС, пропонуючи свої потужності як альтернативу постачанням з авторитарних режимів. Для українського бізнесу реглобалізація означає не просто вихід на нові ринки, а адаптацію до жорстких екологічних стандартів CBAM, що стає умовою збереження конкурентоспроможності вітчизняного експорту.

Реглобалізація також актуалізує питання використання морських ресурсів – «Блакитної економіки». В умовах вичерпання природних ресурсів на суходолі та кліматичних загроз, європейські ТНК починають розглядати

Таблиця 5

Профіль провідних українських компаній зі статусом ТНК та напрямки їх трансформації

Компанія	Сфера діяльності	Кількість країн присутності	Ключові особливості стратегії в умовах реглобалізації
Метінвест	Металургія, гірничодобувна	15	Інвестиції в "зелену" сталь, екологічна модернізація для CBAM
Нафтогаз	Нафтогазова, енергетика	2+	Енергетична безпека, інтеграція в газотранспортну мережу ЄС
ДТЕК	Енергетика	3+	Декарбонізація, розвиток відновлюваних джерел енергії

Джерело: складено автором за даними [23]

Ключові показники впливу реглобалізації на операційну діяльність ТНК

Напрямок	Очікуваний ефект	Можливий внесок України
Критична сировина	Зменшення залежності від КНР	Видобуток літію, кобальту, титану
Зелена енергетика	Декарбонізація промисловості	Виробництво водню, BE
IT-сервіси	Цифрова трансформація GVC	ШІ-розробки, кібербезпека

Джерело: складено автором за даними [10]

Світовий океан як новий простір для транснаціоналізації. Однак у цій сфері існує багато «білих плям» щодо міжнародного регулювання та паритету інтересів різних стейкхолдерів. Дослідження показують, що саме в сегментах блакитної економіки (аквакультура, офшорна енергетика) ТНК можуть стати драйверами сталого розвитку, якщо зможуть інтегрувати транскордонне співробітництво з цілями охорони довкілля.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що реглобалізація стала визначальним вектором трансформації стратегій європейських ТНК у поточному десятилітті.

По-перше, відбулася фундаментальна зміна пріоритетів корпоративного управління: від парадигми «ефективність понад усе» до парадигми «стійкість через стратегічну вибірковість». Європейські ТНК активно замінюють глобальний офшоринг моделями ніаршорингу та френдшорингу, що дозволяє мінімізувати геополітичні ризики та скоротити логістичні ланцюги постачання.

По-друге, цифровізація та ESG-трансформація виступають взаємодоповнюючими драйверами реглобалізації. Впровадження технологій Індустрії 4.0 створює передумови для рещорингу виробництва в країні з високою вартістю ресурсів, тоді як цифрові інструменти моніторингу стають обов'язковою умовою дотримання нових регуляторних стандартів ЄС.

По-третє, гео економічна фрагментація створює «регуляторну трилему», яка вимагає від ТНК розробки гнучких стратегій адаптації до конфліктуючих вимог різних юрисдикцій. Моделювання підтверджує, що хоча фрагментація несе економічні втрати, вона створює нові стимули для технологічного суверенітету та регіональної кооперації.

По-четверте, Україна в контексті реглобалізації має унікальний шанс стати стратегічним партнером європейських ТНК. Попри воєнні ризики, потенціал країни у сферах критичної сировини, «зеленої» енергетики та цифрових послуг робить її привабливим об'єктом для френдшорингу в межах «відкритої стратегічної автономії» ЄС.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку пов'язані з детальнішим вивченням галузевої специфіки реглобалізації, зокрема в секторах фармацевтики та високих технологій, де залежність від іноземних патентів та сировини є критичною. Також актуальним залишається аналіз впливу Штучного Інтелекту на Governance-компонент ESG-стратегій ТНК та розробка механізмів страхування воєнно-політичних ризиків для залучення інвестицій у відбудову України в умовах глобальної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА

- Ghiretti F. The EU needs a plan for the age of strategic globalization. 2026. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2026/01/the-eu-needs-a-plan-for-the-age-of-strategic-globalization.html>
- Straight B. Reglobalization drives the modern supply chain network. 2025. URL: <https://www.scmr.com/article/reglobalization-and-the-modern-supply-chain>
- Babic M., de Graaff N., Linsi L., Weinhardt C. The geoeconomic turn in international trade, investment and technology. 2024. URL: <https://ru.scribd.com/document/804438560/Babic-et-al-2024-The-Geo-economic-Turn-in-International-Trade-Investment-and-Technology>
- Attinasi M.-G., Boeckelmann L., Meunier B. Friend-shoring global value chains: a model-based assessment. 2023. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_03~d4063f8791.en.html
- Sjoholm F. Navigating the new normal: the European Union's changing stance on globalization in the era of trade conflicts. 2023. URL: <https://www.ifn.se/media/p34dyzls/wp1466.pdf>
- Lopez L. A., Ortiz M., Garcia-Alaminos A., Cadarso M.-A. Consequences of legislation-based reshoring for EU carbon emissions in global value chains. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s42214-025-00216-8>
- Fassio C., Franco C., Moschella D. Innovation and internationalisation in the digital era: new theoretical perspectives and empirical evidence. 2026. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2025.2605975#d1e113>
- Науменко Н., Захарчук С. Ознаки «реглобалізації» на світовому ринку торгівлі. 2023. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22594/1/227-232.pdf>
- Sarder M. D. How reshoring impacts economy and transportation logistics: a US perspective. 2023. URL: https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=pmhr_2023
- Reshoring industry: can strategic metals anchor supply sovereignty? 2025. URL: <https://almonty.com/reshoring-industry-can-strategic-metals-anchor-supply-sovereignty/>
- Herman E., Onet P., Popa I.-T. The impact of digitalization on ESG performance: empirical evidence from European Union countries. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/398756218_The_Impact_of_Digitalization_on_ESG_Performance_Empirical_Evidence_from_European_Union_Countries
- Новосколькова Л. О., Демідова Д. В. Міжнародні транснаціональні корпорації як нові суб'єкти геополітичного впливу під час воєн. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396104592_MIZNARODNI_TRANSNACIONALNI_

KORPORACII_AK_NOVI_SUB'EKTI_GEOPOLITICNOGO_VPLIVU_PID_CAS_VOEN

13. Kniazieva T., Shevchenko A., Radchenko H., Komova O., Pankova L. The impact of transnationalization on the global consumer market. 2021. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4e32/6d5d3a2f24ce20d8bd275fc34affcc07b51.pdf>

14. Borghesi S., Costantini V., D'Amato A., Dibattista I., Koundouri P., Li Q., Mazzarano M., Sterner T., Tiwari M. M., Vis P., Xepapadeas A. Reforming ESG: a European and Global South perspective. 2025. URL: <https://usienna-air.unisi.it/retrieve/0fd02c9a-6497-4905-9432-abd6594695d2/reforming-esg-a-european-and-global-south-perspective.pdf>

15. Howells R. Evaluating nearshoring? Here are five realities. 2024. URL: <https://www.sap.com/blogs/five-realities-about-nearshoring-and-reshoring-strategies>

16. Nosova O. Global competitive strategies of transnational companies. *Applied Business: Issues and Solutions*. 2024. Vol. 2. No. 3. P. 3–10. URL: [http://www.applied-business-solutions.eu/p24/Nosova_Global_ABIS_2\(2024\)3_10.pdf](http://www.applied-business-solutions.eu/p24/Nosova_Global_ABIS_2(2024)3_10.pdf)

17. Korngold D., Cramer A. Redesigning sustainable business amid global realignment. 2026. URL: <https://www.bsr.org/reports/BSR-Redesigning-Sustainable-Business-Amid-Global-Realignment.pdf>

18. Грицишен С. В. Вплив макроекономічної турбулентності на інвестиційну активність транснаціональних корпорацій. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2 (102). URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1519/1667>

19. Selwyn B. Geopolitics isn't killing global supply chains – it's powering them. 2025. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2025/09/19/geopolitics-isnt-killing-global-supply-chains-its-powering-them/>

20. Koundouri P., Landis C., Plataniotis A. Contribution of digitalization to the sustainable development in Europe. 2023. URL: https://place-based-innovation.ec.europa.eu/document/download/0c615a15-b03b-42ba-a561-fcdf17dde8f3_en

21. Assidi S. The impact of digitalization capabilities on ESG performance – a European study. 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/399863106_The_Impact_of_Digitalization_Capabilities_on_ESG_Performance_-_A_European_Study

22. Sikiru A. O., Otunba M., Adenuga A. A., Chima O. K., Gaffar O. Navigating the regulatory trilemma: a framework for balancing U.S. tariffs, EU ESG directives, and cross-border capital controls. 2025. URL: <https://everant.org/index.php/etj/article/view/2154/1567>

23. Олійник П. О. Стратегії ТНК у глобальному економічному середовищі. 2024. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/7273559a-5025-4887-b5f4-022c04e812fe/content>

REFERENCES

almonty.com. (2025). Reshoring industry: can strategic metals anchor supply sovereignty?. <https://almonty.com/reshoring-industry-can-strategic-metals-anchor-supply-sovereignty/>

Assidi S. (2026). The impact of digitalization capabilities on ESG performance – a European study. https://www.researchgate.net/publication/399863106_The_Impact_of_Digitalization_Capabilities_on_ESG_Performance_-_A_European_Study

Attinasi M.-G., Boeckelmann L. & Meunier B. (2023). Friendshoring global value chains: a model-based assessment. <https://>

www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_03~d4063f8791.en.html

Babic M., de Graaff N., Linsi L. & Weinhardt C. (2024). The geoeconomic turn in international trade, investment and technology. <https://ru.scribd.com/document/804438560/Babic-et-al-2024-The-Geo-economic-Turn-in-International-Trade-Investment-and-Technology>

Borghesi S., Costantini V., D'Amato A., Dibattista I., Koundouri P., Li Q., Mazzarano M., Sterner T., Tiwari M. M., Vis P. & Xepapadeas A. (2025). Reforming ESG: a European and Global South perspective. <https://usienna-air.unisi.it/retrieve/0fd02c9a-6497-4905-9432-abd6594695d2/reforming-esg-a-european-and-global-south-perspective.pdf>

Fassio C., Franco C. & Moschella D. (2026). Innovation and internationalisation in the digital era: new theoretical perspectives and empirical evidence. . <https://doi.org/10.1080/13662716.2025.2605975>

Ghiretti F. (2026). The EU needs a plan for the age of strategic globalization. <https://www.rand.org/pubs/commentary/2026/01/the-eu-needs-a-plan-for-the-age-of-strategic-globalization.html>

Herman E., Onet P. & Popa I.-T. (2025). The impact of digitalization on ESG performance: empirical evidence from European Union countries. https://www.researchgate.net/publication/398756218_The_Impact_of_Digitalization_on_ESG_Performance_Empirical_Evidence_from_European_Union_Countries

Howells R. (2024). Evaluating nearshoring? Here are five realities. *SAP*. <https://www.sap.com/blogs/five-realities-about-nearshoring-and-reshoring-strategies>

Hryshchyshe S. V. (2025). Vplyv makroekonomichnoi turbulentsii na investytsiynu aktyvnist transnatsionalnykh korporatsii [The impact of macroeconomic turbulence on the investment activity of transnational corporations]. *Innovatsiina ekonomika*, 2 (102). <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1519/1667>

Kniazieva T., Shevchenko A., Radchenko H., Komova O. & Pankova L. (2021). The impact of transnationalization on the global consumer market. <https://pdfs.semanticscholar.org/4e32/6d5d3a2f24ce20d8bd275fc34affcc07b51.pdf>

Korngold D. & Cramer A. (2026). Redesigning sustainable business amid global realignment. *BSR*. <https://www.bsr.org/reports/BSR-Redesigning-Sustainable-Business-Amid-Global-Realignment.pdf>

Koundouri P., Landis C. & Plataniotis A. (2023). Contribution of digitalization to the sustainable development in Europe. *European Commission*. https://place-based-innovation.ec.europa.eu/document/download/0c615a15-b03b-42ba-a561-fcdf17dde8f3_en

Lopez L. A., Ortiz M., Garcia-Alaminos A. & Cadarso M.-A. (2025). Consequences of legislation-based reshoring for EU carbon emissions in global value chains. . <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00216-8>

Naumenko N. & Zakharchuk S. (2023). Oznaky «rehlobalizatsii» na svitovomu rynku torhivli [Signs of "reglobalization" on the global trade market]. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22594/1/227-232.pdf>

Nosova O. (2024). Global competitive strategies of transnational companies. *Applied Business: Issues and Solutions*, 3(2), 3–10. [http://www.applied-business-solutions.eu/p24/Nosova_Global_ABIS_2\(2024\)3_10.pdf](http://www.applied-business-solutions.eu/p24/Nosova_Global_ABIS_2(2024)3_10.pdf)

Novoskoltseva L. O. & Demidova D. V. (2025). Mizhnarodni transnatsionalni korporatsii yak novi subiekty heopolitychnoho vplyvu pid chas voien [International transnational corporations as new subjects of geopolitical influence during wars]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom* [Scientific works

of the Interregional Academy of Personnel Management]. https://www.researchgate.net/publication/396104592_MIZNARODNI_TRANSNACIONALNI_KORPORACII_AK_NOVI_SUB'EKTI_GEOPOLITICNOGO_VPLIVU_PID_CAS_VOEN

Oliinyk R. O. (2024). Stratehii TNK u hlobalnomu ekonomichnomu seredovyshchi [TNC strategies in the global economic environment]. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/7273559a-5025-4887-b5f4-022c04e812fe/content>

Sarder M. D. (2023). How reshoring impacts economy and transportation logistics: a US perspective. https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=pmhr_2023

Selwyn B. (2025). Geopolitics isn't killing global supply chains – it's powering them. *LSE Blogs*. <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2025/09/19/geopolitics-isnt-killing-global-supply-chains-its-powering-them/>

Sikiru A. O., Otunba M., Adenuga A. A., Chima O. K. & Gaffar O. (2025). Navigating the regulatory trilemma: a framework for balancing U.S. tariffs, EU ESG directives, and cross-border capital controls. <https://everant.org/index.php/etj/article/view/2154/1567>

Sjoholm F. (2023). Navigating the new normal: the European Union's changing stance on globalization in the era of trade conflicts. <https://www.ifn.se/media/p34dyzls/wp1466.pdf>

Straight B. (2025). Reglobalization drives the modern supply chain network. <https://www.scmr.com/article/reglobalization-and-the-modern-supply-chain>

Стаття надійшла до редакції 03.03.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 20.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.