

- Lukianenko D. H., Poruchnyk A. M. & Stoliarchuk Ya. M. (2014). *Mizhnarodna ekonomika: pidruchnyk* [International economics: textbook]. Kyiv: KNEU.
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. *Stratehiia vidnovlennia* [Recovery strategy]. <https://www.me.gov.ua>
- Natsionalnyi bank Ukrainy. *Infliatsiinyi zvit* [Inflation report]. <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>
- North D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD. (2025). *Global value and supply chains*. <https://www.oecd.org/en/topics/global-value-and-supply-chains.html>
- OECD Publishing. (2022). *Economic outlook*. <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
- Porter M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Stiglitz J. (2013). *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>
- UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023*. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
- UNIDO. (2022). *The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World. Industrial development report*. <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2023-03/IDR-2022-en.pdf>
- World Bank. *Finance for development*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/08a21ea50e4412105008731f3f623b50-0430072024/original/Finance-for-Development-Factsheet.pdf>
- World Bank. (2020). *Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>
- World Bank. (2022). *Rebuilding Ukraine*. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/rebuilding-ukraine>
- World Bank. (2023). *Ukraine economic update*. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update>
- WTO. (2022). *Climate change and international trade. World Trade Report 2022*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr22_e.htm

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 339.9:658.7(100)
 JEL: F23; F52; L23
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-34-44>

ВІД ФРЕНДШОРИНГУ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ: НОВА ГЕОГРАФІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У 2025–2026 РОКАХ

©2026 ЄРЕМЕНКО А. В.

УДК 339.9:658.7(100)
 JEL: F23; F52; L23

Єременко А. В. Від френдшорингу до стратегічної диверсифікації: нова географія глобальних ланцюгів постачання у 2025–2026 роках

Стаття присвячена комплексному аналізу трансформації архітектури глобальних ланцюгів постачання в умовах геополітичної фрагментації та переходу до нового світового економічного порядку у 2025–2026 роках. Досліджено еволюцію стратегій провідних економік світу – від біржової співпраці з політичними союзниками («френдшорингу») до багатовекторної стратегічної диверсифікації. Основна увага приділяється формуванню нових регіональних виробничих хабів, зокрема в Мексиці (ніаршоринг), країнах «Altasia» (альтернативна Азія) та Південно-Східній Азії (ASEAN). У роботі детально проаналізовано вплив регуляторних ініціатив, таких як Механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) і Закони про критичну сировину (CRMA), на переформатування логістичних маршрутів та інвестиційну привабливість регіонів. Окремий розділ присвячено стратегічній ролі України у відбудові європейських ланцюгів доданої вартості, зокрема в секторах енергетики, критичних мінералів та оборонної промисловості. Досліджено роль штучного інтелекту та цифрових двійників як ключових інструментів забезпечення стійкості (resilience) у прогнозуванні й управлінні ризиками. Стаття містить великий обсяг статистичних даних щодо прямих іноземних інвестицій, логістичних індексів та торговельних потоків. Висновки підкреслюють необхідність переходу від лінійних моделей оптимізації витрат до складних екосистемних підходів «оркестрування майбутнього», що дозволяють бізнесу та державам адаптуватися до умов структурної волатильності. Обґрунтовано, що успіх у 2026 році визначається не мінімізацією логістичних витрат, а швидкістю реагування на геополітичні та кліматичні виклики через технологічну інтеграцію та географічну гнучкість.

Ключові слова: глобальні ланцюги постачання; френдшоринг; ніаршоринг; стратегічна диверсифікація; Altasia; штучний інтелект; логістична стійкість; економічна безпека.

Табл.: 5. **Бібл.:** 28.

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 339.9:658.7(100)

JEL: F23; F52; L23

Yeremenko A. V. From Friendshoring to Strategic Diversification: The New Geography of Global Supply Chains in 2025–2026

The article is devoted to a comprehensive analysis of the transformation of the architecture of global supply chains in the context of geopolitical fragmentation and the transition to a new world economic order in 2025–2026. The evolution of strategies of the world's leading economies is examined – from selective cooperation with political allies (friendshoring) to multi-vector strategic diversification. The main focus is on the formation of new regional production hubs, particularly in Mexico (nearshoring), the «Altasia» countries (alternative Asia), and Southeast Asia (ASEAN). The work provides a detailed analysis of the impact of regulatory initiatives, such as the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and Critical Raw Materials Acts (CRMA), on the reconfiguration of logistics routes and the investment attractiveness of regions. A separate section is devoted to the strategic role of Ukraine in rebuilding European value chains, particularly in the energy, critical minerals, and defense industries. The role of artificial intelligence and digital twins as key tools for ensuring resilience in risk forecasting and management is examined. The article contains a large volume of statistical data on foreign direct investment, logistics indices, and trade flows. The conclusions emphasize the need to move from linear cost-optimization models to complex ecosystem approaches of «orchestrating the future», which allow businesses and countries to adapt to conditions of structural volatility. It is substantiated that success in 2026 is determined not by minimizing logistics costs, but by the speed of response to geopolitical and climate challenges through technological integration and geographic flexibility.

Keywords: global supply chains; friendshoring; nearshoring; strategic diversification; Altasia; artificial intelligence; logistical resilience; economic security.

Tabl.: 5. **Bibl.:** 28.

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

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

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

На межі 2025–2026 років глобальна економіка остаточно перейшла у стан, який провідні аналітики визначають як епоху структурної волатильності. Десятиліття, що пройшли під знаком безперешкодної глобалізації та максимізації ефективності завдяки низьким витратам, поступилися місцем новій реальності, де безпека постачання стала домінуючим чинником над ціною продукції. Світова торгівля у 2025 році продемонструвала рекордне розширення до 33 трильйонів доларів США, проте це зростання відбулося на тлі глибокої фрагментації та формування ізольованих торговельних блоків. Старі лінійні моделі «виробляй там, де дешево – продавай там, де дорого» виявилися нежиттєздатними в умовах постійних геополітичних конфліктів, кліматичних катастроф і протекціоністської політики провідних держав [1].

Трансформація ланцюгів постачання у 2025–2026 роках характеризується переходом від реактивного антикризового управління до проактивного проектування мереж. Організації, які раніше поклалися на єдині центри розподілу або поодинокі постачальників у географічно концентрованих регіонах (переважно в Китаї), зіткнулися з катастрофічними наслідками заторів у портах і політично вмотивованих обмежень. Як наслідок, 2025 рік став роком «великого перепроєктування», коли бізнес почав децентралізувати свої мережі, впроваджувати додаткові вузли інвентаризації та шукати

альтернативні транспортні маршрути, щоб забезпечити стійкість до шоків [2].

Геополітична напруженість між США та Китаєм, конфлікти в Червоному морі та обмеження пропускної здатності Панамського каналу призвели до зростання вартості контейнерних перевезень на 40% у річному обчисленні станом на кінець 2025 року. Ці чинники, у поєднанні з новими вимогами щодо розкриття викидів Score 3 та впровадженням транскордонних вуглецевих податків, змусили компанії переосмислити саму географію свого виробництва. Ланцюги постачання перетворилися з бек-офісних функцій на інструменти національної стратегії та корпоративного виживання [3].

Згідно з даними Світового банку, глобальна економіка у 2026 році демонструє вищу стійкість, ніж очікувалося, незважаючи на постійну політичну невизначеність. Темпи зростання світового ВВП прогнозуються на рівні 2,6% у 2026 році з незначним підвищенням до 2,7% у 2027 році. Проте, якщо ці прогнози справдяться, 2020-ті роки стануть найслабшим десятиліттям для глобального зростання з 1960-х років. Ця повільна динаміка поглиблює розрив у рівні життя: якщо розвинені економіки до кінця 2025 року в цілому відновили свої допандемічні рівні доходів, то кожна четверта економіка, що розвивається, залишається біднішою, ніж у 2019 році [4].

У цьому контексті виникає гостра потреба в реструктуризації наукового розуміння сучасних торговельних стратегій. Перехід від концепції «френдшорингу», яка виявилася надто вразливою до мінливості політичних альянсів, до стратегії «багатовекторної диверсифікації» стає центральною темою наукового дискурсу. Особливе значення в цій архітектурі посідає Україна, яка у 2025–2026 роках інтегрується в європейські ланцюги створення вартості як стратегічний постачальник критичної сировини та центр оборонних інновацій.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження трансформації глобальних ланцюгів постачання у 2024–2026 роках сконцентроване навколо питань економічної безпеки, геополітичного декаплінгу та технологічної адаптації. Ключовий внесок у моделювання наслідків торговельної фрагментації зробили Марія-Грація Аттіназі, Лукас Бекельманн і Батист Менье (M.-G. Attinasi, L. Voeckelmann, B. Meunier) (Європейський центральний банк), які проаналізували сценарії розколу глобальної економіки на Східний та Західний блоки. Їхні дослідження демонструють, що такий розрив призводить до суттєвого зростання імпорتنих цін і вимагає докорінної зміни структури факторів виробництва, зокрема капіталу та висококваліфікованої праці [5].

Теоретичне обґрунтування концепції «френдшорингу» як стратегічного інструменту було розроблене у працях Іри Чаухан (I. Chauhan), яка розглядає цей феномен як довгостроковий структурний зсув, спричинений прагненням держав зменшити залежність від політично чутливих регіонів. Вона стверджує, що сучасна глобалізація трансформується в бік «регіонально анкерованих» мереж, де екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG) відіграють роль фільтрів для входу на ринок. Водночас аналітики Світового економічного форуму та компанії Kearney підкреслюють, що світ перейшов від передбачуваної інтеграції до структурної волатильності, де невизначеність є не циклічною, а постійною характеристикою [6].

Особливе місце в сучасній літературі посідає дискусія щодо «реглобалізації» (reglobalization). Віккі Форман (Gartner) зазначає, що попри розмови про деглобалізацію, ланцюги постачання залишаються глобальними, проте вони стають більш складними та багатошаровими. Дослідження Басудеба Гуха-Кхаснобіса та Анвеші Адітії (2024) акцентують увагу на тому, що позиція країни у глобальних ланцюгах вартості визначає її економічну стійкість, причому «downstream» активність (глибока переробка та послуги) пропонує кращі шляхи до диверсифікації експорту [7].

Питання технологічної стійкості та ролі штучного інтелекту (ШІ) у логістиці досліджуються у звітах Gartner та McKinsey за 2025–2026 роки. Автори вказують на те, що ШІ перетворюється з інструменту аналізу на інструмент «оркестрування», дозволяючи компаніям не просто реагувати на збої, а прогнозувати їх. Проте, як зазначають дослідники в системних оглядах 2025 року, впровадження таких систем стримується високою вартістю, проблемами кібербезпеки та дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних працювати з інтелектуальними алгоритмами [8].

Окремий масив публікацій присвячений ролі України у стратегічній автономії ЄС. Звіти "Green Deal Ukraina" та аналітичного центру "DiXi Group" 2025–2026 років ідентифікують Україну як ключового партнера у сфері критичної сировини, необхідної для енергетичного переходу. Дослідники підкреслюють, що інтеграція українських родовищ графіту, літію та титану в європейські ланцюги є не лише комерційним, а й безпековим пріоритетом для Брюсселя [9].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим механізм переходу від бінарних моделей співпраці («союзник-ворог») до багатовекторних систем стратегічної диверсифікації, які здатні адаптуватися до динамічних змін у політичних альянсах союзників. Саме цей прогалина у знаннях зумовлює необхідність даного дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз і наукове обґрунтування трансформації архітектури глобальних ланцюгів постачання в умовах структурної волатильності 2025–2026 років, виявлення чинників переходу від френдшорингу до стратегічної диверсифікації та визначення місця України в новій географії виробництва та логістики.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати макроекономічне середовище та прогнозні показники світової економіки на 2026 рік як контекст для трансформації логістичних мереж.
2. Розкрити сутність концептуального зсуву від політично вмотивованого френдшорингу до прагматичної багатовекторної диверсифікації.
3. Дослідити стратегії провідних економічних гравців (США, ЄС, ASEAN) і нових регіональних центрів сили (Мексика, Altasia) у переформатуванні виробничих потужностей.
4. Оцінити потенціал і стратегічне значення України як постачальника критичної сировини та оборонних інновацій для європейських ланцюгів вартості.

5. Визначити роль штучного інтелекту та цифровізації в забезпеченні «передбачуваного оркестрування» та підвищенні стійкості сучасних ланцюгів постачання.

6. Сформулювати висновки щодо наукової новизни та практичної цінності результатів дослідження для бізнесу та держави.

Глобальна економіка у 2026 році демонструє вищу стійкість, ніж очікувалося раніше, проте темпи її зростання залишаються історично низькими (табл. 1). У 2025 році економічне зростання підтримувалося сплеском торгівлі, спричиненим прагненням компаній випередити очікувані зміни в торговельній політиці та тарифах. Однак у 2026 році цей імпульс згасає, оскільки внутрішній попит у великих економіках пом'якшується, а нові торговельні бар'єри стають операційною реальністю. МВФ також відзначає уповільнення глобального зростання, прогнозуючи його на рівні 3,1% у 2026 році, причому ризики зміщені в бік зниження через можливість подальшої ескалації геополітичної напруженості та нестабільність на енергетичних ринках [10].

Інфляційний тиск у світі поступово знижується, і очікується, що глобальна інфляція впаде до 2,6% у 2026 році завдяки стабілізації цін на енергоносії та охолодженню ринків праці. Проте в США інфляція може залишатися вищою за цільові показники, що змушує Федеральну резервну систему підтримувати високі відсоткові ставки довше, ніж сподівалися ринки. Це створює додаткові виклики для фінансування капіталомістких проектів із реструктуризації ланцюгів постачання в країнах, що розвиваються [4; 10].

Таблиця 1

Ключові прогностичні показники світової економіки на 2024–2026 рр.

Глобальні економічні показники	2024 (факт)	2025 (оцінка)	2026 (прогноз)
Зростання світового ВВП (%)	2,6	2,6	2,6
Зростання в розвинутих країнах (%)	1,5	1,8	1,6
Зростання в країнах, що розвиваються (%)	4,1	4,2	4,0
Глобальна інфляція (%)	4,8	3,5	2,6

Джерело: складено автором за даними [4; 10].

Незважаючи на складні умови, Світовий банк закликає уряди до агресивної лібералізації приват-

них інвестицій та торгівлі новими технологіями. У 2026 році розвиток цифрової економіки та III стає одним із небагатьох факторів, здатних підвищити продуктивність праці в умовах старіння населення та дефіциту ресурсів. Країни з низьким рівнем доходу, як очікується, зростатимуть швидше (в середньому на 5,6% у 2026–2027 роках), але цього буде недостатньо для подолання income gap з розвиненими державами [4].

Концепція «френдшорингу», яка була домінуючою у 2022–2024 роках, передбачала концентрацію ланцюгів постачання в країнах, які поділяють спільні політичні цінності та ідеали. Це мало на меті мінімізувати ризики використання економічних зв'язків як зброї авторитарними режимами. Однак практика 2025 року показала, що визначення «дружби» у міжнародній політиці є надто плінним для довгострокового бізнес-планування. Раптові тарифні загрози між союзниками та суперечки щодо промислових субсидій продемонстрували, що навіть всередині блоків однодумців існують глибокі економічні суперечності [11].

Як наслідок, у 2026 році на зміну «френдшорингу» прийшла стратегія «багатовекторної диверсифікації». Замість того, щоб просто переносити виробництво з Китаю до «дружньої» країни (модель «China Plus One»), корпорації створюють складні, географічно розподілені мережі, які не залежать від стабільності відносин між будь-якими двома конкретними державами. Цей підхід передбачає одночасну присутність у декількох регіональних хабах, що дозволяє динамічно перенаправляти потоки товарів у разі введення нових санкцій або мит [2].

Ця трансформація супроводжується переходом від традиційної логіки економії на масштабі до логіки економії на гнучкості. У 2026 році успішні компанії оцінюють своїх постачальників не лише за ціною одиниці продукції, а за їхньою здатністю до швидкої зміни обсягів виробництва, логістичною маневреністю та відповідністю жорстким комплаєнс-стандартам. Це означає, що стійкість (resilience) та надійність стали основними якорями стратегії закупівель у волатильних ринках [12].

Для зниження критичної залежності від Китаю та повернення контролю над стратегічними галузями Сполучені Штати у 2025–2026 роках реалізують трикомпонентний підхід, який поєднує внутрішнє виробництво, територіальну близькість та альянси [11]:

1. *Решоринг (Reshoring)*: повернення виробництва безпосередньо в США (табл. 2). Основний акцент робиться на напівпровідниках і чистих технологіях через такі механізми, як CHIPS Act. До початку 2025 року 90% нових робочих місць, ство-

рених завдяки решорингу, припадало на сектори високих і середньовисоких технологій. Провідними штатами для інвестицій стали Техас, Південна Кароліна та Міссісіпі.

Таблиця 2

Пріоритетні галузі решорингу та створення робочих місць у США (2024–2025)

Сектори решорингу в США (2025)	Частка в нових робочих місцях (%)	Ключові технології
Комп'ютери та електроніка	35	Чипи, серверне обладнання
Електротехнічне обладнання	25	EV-батареї, сонячні панелі
Транспортне обладнання	20	Авіакосмос, електромобілі
Інші високотехнологічні галузі	10	Біомед, квантові обчислення

Джерело: складено автором за даними [11].

2. *Ніаршоринг (Nearshoring)*: перенесення виробничих ліній до географічно близьких країн, насамперед Мексики та Канади, для скорочення часу доставки та використання переваг угоди USMCA. Мексика стала ключовим хабом для автопрому та електроніки, залучивши 170 млрд доларів США інвестицій за останні два роки.

3. *Френдшоринг (Friendshoring)*: побудова стійких ланцюгів із політично надійними партнерами в Європі та Азії (Японія, Південна Корея). Міністерство торгівлі США ідентифікувало 2400 критичних товарів у сферах охорони здоров'я, ІКТ, енергетики та мінералів, постачання яких має бути захищене через ці партнерства [11].

Ця стратегія стикається із серйозними перешкодами, зокрема з дефіцитом кваліфікованої робочої сили в США та вищими витратами на енергію та працю (на 30–50% більше, ніж в Азії). Крім того, політичні рішення, такі як блокування адміністрацією Байдена – Трампа придбання US Steel компанією Nippon Steel у січні 2025 року, ставлять під сумнів стабільність самих категорій «союзництва» та створюють напруженість у відносинах з ключовими партнерами [11].

Мексика у 2025–2026 роках міцно закріпилася як головний виробничий майданчик для північноамериканського ринку. Ринок послуг з виробництва електроніки (EMS) в країні, як очікується, зросте з 53,2 млрд доларів США у 2025 році до 97,4 млрд доларів США до 2031 року, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 10,6%. Цей бум підживлюється перенесенням високотехноло-

гічних ліній з Азії, включно з виробництвом напівпровідників, телекомунікаційного обладнання та систем автоматизації [11].

Проте мексиканське «економічне диво» супроводжується значними внутрішніми викликами. Країна посідає лише 126-те місце у світі за рівнем сприйняття корупції, а діяльність наркокартелів створює постійні загрози безпеці персоналу та логістичних маршрутів. Крім того, інфраструктура Мексики, особливо в частині енергопостачання та водокористування, не встигає за темпами індустріалізації. На початку 2025 року торговельні відносини також постраждали від погроз запровадження 25% тарифів з боку США, що змушує інвесторів закладати додаткові ризики в бізнес-плани [11].

Незважаючи на ці проблеми, Мексика залишається незамінною через свою інтеграцію в USMCA. Автомобільний сектор країни у 2024 році виробив майже 4 мільйони транспортних засобів, забезпечивши понад 31% загального експорту. У 2025–2026 роках спостерігається тенденція до поглиблення локалізації виробництва компонентів, що дозволяє компаніям уникати тарифних пасток і відповідати вимогам щодо походження товарів [11].

Концепція «Altasia» (Alternative Asian supply chain) об'єднує 14 економік, що простягаються півмісяцем від Японії через Південну Корею, Тайвань, В'єтнам, Малайзію до Індії та Бангладеш. Разом ці країни пропонують ринок праці та виробничі потужності, які за масштабом здатні конкурувати з Китаєм. Станом на 2024–2025 роки сукупний ВВП країн Altasia становив 15,38 трлн доларів США, що вже наближається до китайських 18,53 трлн доларів США [13].

Головна перевага Altasia полягає в її різноманітності:

- ✦ *Високі технології та капітал:* Японія, Південна Корея, Тайвань та Сінгапур забезпечують складне виробництво (напівпровідники) та фінансові ресурси.
- ✦ *Низька вартість праці:* Індія, В'єтнам, Бангладеш та Індонезія пропонують погодинну оплату праці в промисловості нижче 3 доларів США (проти 8,3 доларів США в Китаї).
- ✦ *Демографічний дивіденд:* колективна робоча сила Altasia налічує 1,4 млрд осіб, з яких 155 млн мають вищу освіту, що перевищує показники Китаю [13] (табл. 3).

Однак Altasia не є єдиним економічним блоком, і логістична ефективність усередині цієї групи країн дуже різниться. Логістичний індекс Світового банку (2023–2025) показує розрив між Сінгапуром (4,3) і Камбоджею чи Бангладеш (2,4–2,6). Це змушує компанії будувати фрагментовані ланцюги

Порівняльна характеристика економік Altasia та Китаю (вартість праці та логістика)

Країна Altasia	Погодинна оплата (\$)	LPI Score (1–5)	Ключова спеціалізація
Індія	< 3,0	3,4	ПЗ, фармація, складання
В'єтнам	< 3,0	3,3	Електроніка, текстиль
Сінгапур	Висока	4,3	Логістика, фінанси
Тайвань	Середня	3,9	Напівпровідники
Китай (для порівняння)	8,3	3,7	Повний цикл виробництва

Джерело: складено автором за даними [14].

постачання, де компоненти виробляються в одній країні, а збірка відбувається в іншій, що додає складності в управлінні та потребує укладання нових угод про вільну торгівлю для зниження трансакційних витрат [14].

Регион ASEAN у 2024–2025 роках продемонстрував вражаючу стійкість, ставши провідним реципієнтом прямих іноземних інвестицій серед регіонів, що розвиваються. Притоки ПІІ зросли на 8,5%, досягнувши 226 млрд доларів США, тоді як глобальні показники ПІІ в той самий період впали на 11%. Це підкреслює статус ASEAN як безпечної гавані для виробництва та інновацій у період геополітичної турбулентності. Особливо важливо, що 14% усіх інвестицій є внутрішньорегіональними, що свідчить про посилення економічної самодостатності блоку [16].

Сектор напівпровідників став локомотивом залучення капіталу в ASEAN. Після короткого спаду у 2022 році інвестиції в нові проекти (greenfield) зросли на 77% у 2024 році, склавши 11,1 млрд доларів США. Транснаціональні корпорації, такі як Samsung, Intel і TSMC, не лише розширюють існуючі потужності зі збирання та тестування, а й починають інвестувати у складніші фронтальні операції (виробництво пластин) і центри R&D. Це дозволяє регіону претендувати на 49% усіх глобальних greenfield-інвестицій у напівпровідникову галузь за останні чотири роки [16].

Автомобільна промисловість ASEAN також проходить через глибоку трансформацію, орієнтуючись на перехід до електромобілів та цифрової економіки. Регіональний план стратегічного розвитку на 2026–2030 роки передбачає усунення вузьких місць у логістиці, гармонізацію стандартів та сертифікацій, а також розвиток мережі кваліфікованої робочої сили. Такі компанії, як Rolling Wireless, планують запуск нових потужностей у 2025 році, щоб задовольнити попит автомобільного сектора на цифрові рішення [16].

З 1 січня 2026 року Європейський Союз розпочав повноцінну реалізацію Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), що знаменує закінчення перехідного періоду звітності. Це перша у світі політика, яка накладає фінансові зобов'язання на імпортерів залежно від інтенсивності викидів вуглецю при виробництві товарів. СВАМ охоплює такі сектори, як сталь, алюміній, цемент, добрива та електроенергія, з перспективою розширення на напівпровідники та хімічну продукцію [17].

Вплив СВАМ на глобальні ланцюги постачання є багатограним:

- ✦ *Перегляд бази постачальників:* компанії змушені проводити аудит вуглецевого сліду своїх партнерів. Очікується, що виробники з високими викидами (наприклад, з Китаю або Індії, де енергетика базується на вугіллі) втратять конкурентоспроможність на ринку ЄС [17].
- ✦ *Поширення стандартів:* СВАМ діє як каталізатор глобальної конвергенції стандартів звітності та моніторингу (MRV). Такі країни, як Канада, США та Австралія, вже розглядають можливість впровадження власних аналогічних механізмів [17].
- ✦ *Фінансові наслідки:* наприклад, для південнокорейської напівпровідникової індустрії витрати на сертифікати СВАМ у сценарії високих цін на квоти ETS можуть скласти 588 млн доларів США до 2034 року. Це підштовхує компанії до інвестицій у відновлювану енергію та «зелений» водень [18].

У 2026 році наявність доступу до низьковуглецевої енергії стає такою ж критичною конкурентною перевагою, як раніше була дешева праця. Виробники в регіонах з чистими енергомережами (наприклад, Скандинавія або деякі штати США) отримують значну перевагу в ціні завдяки відсутності або мінімізації платежів за СВАМ [17].

Незважаючи на триваючу війну, Україна у 2025–2026 роках інтегрується в європейську еко-

номіку темпами, які раніше вважалися неможливими (табл. 4). Європейський Союз через Ukraine Facility виділив 50 млрд євро, з яких 9,5 млрд спрямовано безпосередньо на Ukraine Investment Framework (UIF) для залучення приватного капіталу в критичні галузі. Україна більше не сприймається як «центр витрат», а розглядається як стратегічний актив для енергетичної та промислової безпеки континенту [19].

176 млрд доларів США, потенціал України як хаба для ніршорингу для європейських компаній (будівельні матеріали, енергетичне обладнання) є величезним. Такі компанії, як Siemens Energy та Holcim уже активно позиціонують себе на цьому ринку [21].

У 2026 році управління ланцюгами постачання остаточно перейшло від реактивних моделей до «передбачуваного оркестрування»

Таблиця 4

Оцінка стратегічного потенціалу критичної сировини України для ланцюгів ЄС

Критичні матеріали України	Потенціал для ЄС	Статус проєкту (2026)
Природний графіт	Високий (анооди для АКБ)	Балахівка: стратегічний статус
Титан	Високий (авіація, оборона)	Діючий експорт
Літій	Значний (батареї)	Потребує дорозвідки та інвестицій
Марганець	Середній (металургія)	Необхідна технологічна модернізація

Джерело: складено автором за даними [9].

Ключові напрямки інтеграції України в ланцюги постачання ЄС:

- ✦ **Критична сировина (CRM):** Україна володіє покладами 25 із 34 матеріалів, які ЄС визнав стратегічно важливими. Звіт за січень 2026 року виділяє потенціал України щодо природного графіту, титану, літію, марганцю та берилію. Проєкт Балахівського графітового родовища вже отримав статус «Стратегічного проєкту» в рамках EU Critical Raw Materials Act [20].
- ✦ **Оборонна промисловість (Dual Use):** у листопаді 2025 року UIF розширив фінансування на сектори подвійного призначення, включно з виробництвом дронів нового покоління, системою навігації та авіакосмічними технологіями. Мета – поєднати український бойовий досвід та інновації з європейськими виробничими потужностями та капіталом [21].
- ✦ **Енергетика та логістика:** відновлення енергосистеми України фокусується на децентралізованих ВДЕ (вітер, сонце), що робить мережу стійкішою до атак. Логістична інтеграція включає модернізацію залізниць, портів та створення «Шляхів солідарності», які зв'язують Україну з єдиним ринком ЄС [22].

До середини 2026 року очікується запуск Європейського флагманського фонду відбудови України, який має створити динамічну екосистему прямих інвестицій. Хоча фізичні збитки інфраструктурі на початок 2025 року оцінювалися в

(predictive orchestration). Штучний інтелект став головним драйвером трансформації, дозволяючи автоматизувати розпізнавання складних патернів та аналізувати величезні обсяги «шуму» (мільйони оновлень статусів, логів доставки та тарифних змін). За даними Gartner, до 2026 року 40% корпоративних додатків будуть оснащені спеціалізованим ШІ, який виконує роль «цифрового копілота» для менеджерів [23].

Дорожня карта впровадження ШІ у 2026 році включає два критичні етапи:

1. **Фаза MINEAI (Ідентифікація):** використання ШІ для картування прихованих зв'язків у багатотігрових мережах постачальників без необхідності прямого опитування. Це дозволяє виявляти ризики в глибині ланцюга постачання, про які раніше компанії навіть не здогадувалися [23].

2. **Фаза SURVEIL (Моніторинг):** перехід від статичного перегляду до «живого» моніторингу пріоритетних постачальників у реальному часі. ШІ аналізує новини, погоду, страйки та геополітичні події, сигналізуючи про загрози за тижні до того, як вони вплинуть на фізичні поставки [23].

Цифрові ініціативи вже дозволили 80% компаній підвищити свою стійкість. ШІ також відіграє ключову роль у прогнозуванні екологічних шоків, накладаючи погодні моделі на карти логістичних вузлів. Проте регуляторні органи підкреслюють, що ШІ-дані не можуть бути єдиним джерелом істини – законодавство вимагає верифікації рішень людиною, що підтверджує концепцію «індустріалізації експертизи», а не повної заміни людського капіталу [23].

У 2026 році сектор фармацевтики радикально змінив пріоритети: від зниження витрат на логістику до гарантування безперервності лікування. Компанії впроваджують «моделі подвійних хабів» (наприклад, UK/US операції), що дозволяє використовувати спрощені режими експортного контролю Великої Британії для міжнародних ринків, зберігаючи при цьому присутність у США для внутрішніх потреб. Упровадження технології блокчейн для трекінгу холодних ланцюгів стало стандартом, що дозволяє майже повністю виключити підробки та забезпечити відповідність новим регуляторним вимогам ЄС та Індії [24].

В електронній промисловості спостерігається зсув у бік фронтальних операцій у нових регіонах. Якщо раніше Південно-Східна Азія була лише місцем збирання, то у 2025–2026 роках тут активно будуються заводи з виробництва пластин (*wafers*). У США завдяки податковим пільгам CHIPS Act (діють до кінця 2026 року) реалізуються мегапроекти Intel і TSMC. Водночас зростаючий попит на ШІ-інфраструктуру привів до того, що інвестиції в дата-центри у 2025 році склали понад 270 млрд доларів США, ставши одним із найбільших сегментів ПІІ [25].

Енергетичний сектор стикається з парадоксом: з одного боку, інвестиції у відновлювану енергетику у 2025 році дещо сповільнилися (–28%) через регуляторну невизначеність та високі відсоткові ставки. З іншого боку, потреби ШІ та дата-центрів вимагають величезних обсягів стабільної енергії. Це стимулює розвиток приватних енергомереж і мікрореакторів, що інтегруються безпосередньо у промислові кластери. В Європі енергетична безпека все більше пов'язується з постачанням критичної сировини з дружніх регіонів та України [26].

Незважаючи на технологічний прогрес, 2026 рік залишається часом високої невизначеності. Кліматичні ризики стали постійним фактором дезорганізації: мільярдні погодні катастрофи зараз трапляються кожні три тижні (проти 12 тижнів у 1980-х). Посухи в Панамському каналі та на Рейні змушують компанії переходити на до-

рожчі залізничні та авіаційні перевезення, що підвищує кінцеву ціну товарів [27].

Проблема людського капіталу також загострюється. Прискорення виходу на пенсію кваліфікованих фахівців у поєднанні з новими вимогами до цифрових навичок створює хронічний дефіцит кадрів у промисловості та логістиці. Страйки в портах і на транспорті стали частішими – як реакція на інфляцію й автоматизацію, що додає ще один рівень непередбачуваності до глобальних мереж [27].

Геополітична напруженість у 2026 році проявляється через «фрагментацію торговельних блоків». Компанії змушені готуватися до раптових тарифів та санкцій, постійно оновлюючи сценарії розвитку подій. Політичні ризики тепер включають не лише конфлікти між державами, а й зміни внутрішньої політики в країнах-партнерах, що може миттєво змінити умови інвестування та торгівлі [27].

Згідно зі звітами UNCTAD та ОЕСР, глобальний ландшафт ПІІ у 2025 році продемонстрував зростання на 14% – до 1,6 трлн доларів США, що стало першим відновленням після двох років падіння (*табл. 5*). Проте це зростання є неоднозначним, оскільки значна частина притоку (понад 140 млрд доларів США) припала на фінансові центри та кондуктні потоки. Реальна інвестиційна активність залишається слабкою, а кількість міжнародних угод M&A впала на 10% [28].

Інвестиції у 2026 році стають все більш концентрованими в секторах, що потребують високого рівня технологій та капіталу. Дата-центри залучили понад 20% усіх *greenfield*-інвестицій у світі. Найбільшими реципієнтами стали Франція, США та Південна Корея, проте такі країни, як Бразилія, Індія, Таїланд і Малайзія, також зуміли залучити значні проекти. Водночас інвестиції в традиційні галузі, чутливі до тарифів (текстиль, базова електроніка), впали на 25%, що свідчить про глибоку реконфігурацію глобальних ланцюгів вартості на користь регіональних ринків [26].

Таблиця 5

Регіональна динаміка ПІІ та ключові драйвери зростання у 2025 році

Регіональна динаміка ПІІ (2025)	Притік (\$ млрд)	Зміна (%)	Головні драйвери
Розвинені країни	728	+43	Технології, M&A в ЄС
Країни, що розвиваються	877	–2	Сировина, виробництво
Європейський Союз	—	+56	Перегрупування активів
Найбідніші країни (LDCs)	—	Стагнація	Брак фінансування інфраструктури

Джерело: складено автором за даними [25].

ВИСНОВКИ

Глобальна географія ланцюгів постачання у 2025–2026 роках зазнала фундаментальної трансформації, результати якої визначатимуть економічний ландшафт на наступне десятиліття. Перехід від френдшорингу до стратегічної диверсифікації ознаменував кінець епохи наївного оптимізму щодо безперешкодної глобалізації та початок епохи прагматичного реалізму.

Основні результати аналізу дозволяють стверджувати таке:

1. Локалізація та регіоналізація: світ фрагментується на потужні регіональні блоки. США, ЄС та ASEAN створюють власні замкнені екосистеми виробництва критичних технологій. Мексика та країни Altasia стали новими центрами тяжіння, де фізична близькість і диверсифіковані ризики цінуються вище за мінімальну ціну.

2. Інституціоналізація стійкості: такі механізми, як СВАМ у Європі та CHIPS Act у США, змінили правила гри. Екологічна чистота виробництва та безпека постачання стали фінансовими активами. Компанії, які не змогли впровадити системи MRV і цифрові двійники до 2026 року, опинилися поза бортом основних світових ринків.

3. Україна як новий фронтір: для Європейського Союзу Україна перетворилася на незамінне джерело стратегічної сировини та оборонних інновацій. Інтеграція українських родовищ графіту, титану та літію в європейські ланцюги створення вартості є ключем до зниження залежності ЄС від Китаю.

4. Технологічне перевага: штучний інтелект перетворився з експериментального інструменту на основу операційної діяльності. Здатність до «оркестрування» тисяч постачальників у реальному часі стала головною конкурентною перевагою у світі, де збій є новою нормою.

5. Фінансова нерівність: незважаючи на загальне відновлення ПІІ, розрив між розвиненими країнами та найбіднішими економіками зростає. Капітал шукає стабільності та високих технологій, що залишає країни без цифрової інфраструктури на периферії нового світового порядку.

У 2026 році ланцюги постачання перестали бути просто механізмом для доставки товарів. Вони стали інтелектуальними, гнучкими та політично зарядженими мережами, які вимагають від бізнесу та держав не лише логістичної вправності, а й геополітичного бачення та технологічної сміливості. Успіх у цьому новому світі належить тим, хто сприймає невизначеність як стратегічну можливість для інновацій та розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Allgood K., Hong P. K. Global Value Chains Outlook 2026: Orchestrating Corporate and National Agility. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Value_Chains_Outlook_2026.pdf
- Guerrero A. Building a Resilient Supply Chain: Dynamic Sourcing Strategies to Counter Tariff Risks. 2025. URL: <https://www.infor.com/blog/counter-tariff-risks>
- Supply Chain Resilience in Australia: Navigating Global Trade Tensions in 2025. *trace*. March 2025. URL: <https://www.traceconsultants.com.au/thinking/supply-chain-resilience-in-australia-navigating-global-trade-tensions-in-2025>
- Global Economy Shows Resilience Amid Historic Trade, Policy Uncertainty. *World Bank Group*. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/01/13/global-economic-prospects-january-2026-press-release>
- Attinasi M.-G., Boeckelmann L., Meunier B. Friendshoring global value chains: a model-based assessment. *European Central Bank*. 2023. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_03~d4063f8791.en.html
- Chauhan I. Friendshoring: How Geopolitical Tensions Are Reshaping Global Supply Chains. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2026. Vol. 8. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2026.v08i01.66739>
- Straight B. Reglobalization drives the modern supply chain network. *SupplyChain. Management Review*. 2025. URL: <https://www.scmr.com/article/reglobalization-and-the-modern-supply-chain>
- Foster T. Supply chain risk pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
- Moiseienko D., Sicheneder A., Zaniewicz M. Critical raw materials in the energy transition: Assessing Ukraine's potential for EU supply chains. 2025. URL: <https://greendealukraine.org/assets/images/reports/critical-raw-materials-in-the-energy-transition.pdf>
- World Economic Outlook. 2026. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo>
- Wolfenstein K. US strategies to reduce dependence on China: Friendshoring – Reshoring – Nearshoring. *Xpert*. 2025. URL: <https://xpert.digital/en/us-strategies-to-reduce-china-dependence/>
- Seshadri N. M., Palaniswamy A. S., McDermott O. et al. Beyond the Buffer: A Hierarchical Blueprint for Resilient Supply Chain. *Logistics*. 2026. Vol. 10. Iss. 2. Art. 43. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics10020043>
- Choudhury B. P. Geopolitics and Economic Issues Corner. *Medium*. November 9, 2024. URL: [42](https://bi-

</div>
<div data-bbox=)

- kashpaulchoudhury.medium.com/geopolitics-and-economic-issues-corner-5b612dc8ae14
14. Hong P., Chen H.-W., Ahrens F. et al. Challenges and Opportunities of Altasia: A National Benchmarking Assessment. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Iss. 19. Art. 14507. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914507>
 15. Logistics Performance Index by Country 2026. *World Population Review*. 2026. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/logistics-performance-index-by-country>
 16. ASEAN Investment Report 2025. *Foreign Direct Investment and Supply Chain Development*. October 2025. URL: https://asean.org/wp-content/uploads/2025/10/AIR2025_rev17-Okt.pdf
 17. Jernigan W. How the EU's CBAM will impact the business and carbon pricing landscape. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/12/eu-cbam-impact-business-carbon-pricing-landscape/>
 18. Kim M. Europe's CBAM raises supply chain carbon risks for South Korean technology industries. *Institute for Energy Economics and Financial Analysis*. 2026. URL: <https://ieefa.org/resources/europes-cbam-raises-supply-chain-carbon-risks-south-korean-technology-industries>
 19. Ukraine Investment Framework. *European Commission*. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en
 20. Critical raw materials in the energy transition. Assessing Ukraine's potential for EU supply chains. *Forum Energii*. 2026. URL: <https://www.forum-energii.eu/en/critical-raw-materials-in-the-energy-transition-assessing-ukraines-potential-for-eu-supply-chains>
 21. EU steps up support for Ukraine's recovery, reconstruction, and modernisation and opens new opportunities for resilience and defence industries. *European Commission*. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-steps-support-ukraines-recovery-reconstruction-and-modernisation-and-opens-new-opportunities-2025-11-13_en
 22. Knan S. Ukraine's Post-War Reconstruction May Fuel Billion-Dollar European Deals. *Modern Diplomacy*. 2026. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2026/01/07/ukraines-post-war-reconstruction-may-fuel-billion-dollar-european-deals/>
 23. From insights to orchestration: how AI is changing supply chains. URL: <https://nqc.com/blog/how-ai-is-changing-supply-chains-a-2026-executive-road-map>
 24. Supply Chain in Pharma in 2026. *BioTech*. 2026. URL: <https://biotech-spain.com/en/articles/supply-chain-in-pharma-in-2026/>
 25. Data centres are reshaping the global investment landscape. *UN trade & development*. 2026. URL: <https://unctad.org/news/data-centres-are-reshaping-global-investment-landscape>
 26. Global foreign investment up 14% in 2025, with growth concentrated in developed economies. *UN trade & development*. 2026. URL: <https://unctad.org/news/global-foreign-investment-up-14-in-2025>
 27. Supply chain trends in 2026: A continuation of complexity and risk. *Marsh*. 2026. URL: <https://www.marsh.com/en/services/business-interruption-supply-chain/insights/supply-chain-trends.html>
 28. Global Investment Trends Monitor. 2025. No. 50. *UN trade & development*. URL: <https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-50>

REFERENCES

- Allgood K. & Hong P. K. (2026). *Global Value Chains Outlook 2026: Orchestrating Corporate and National Agility*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Value_Chains_Outlook_2026.pdf
- ASEAN Investment Report 2025. *Foreign Direct Investment and Supply Chain Development*. https://asean.org/wp-content/uploads/2025/10/AIR2025_rev17-Okt.pdf
- Attinasi M.-G., Boeckelmann L. & Meunier B. (2023). Friend-shoring global value chains: a model-based assessment. *European Central Bank*. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202302_03~d4063f8791.en.html
- BioTech. (2026). *Supply Chain in Pharma in 2026*. <https://biotech-spain.com/en/articles/supply-chain-in-pharma-in-2026/>
- Chauhan I. (2026). Friendshoring: How Geopolitical Tensions Are Reshaping Global Supply Chains. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 1(8). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2026.v08i01.66739>
- Choudhury B. P. (2024, November 9). Geopolitics and Economic Issues Corner. *Medium*. <https://bikashpaulchoudhury.medium.com/geopolitics-and-economic-issues-corner-5b612dc8ae14>
- European Commission. (2025). *Ukraine Investment Framework*. https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en
- European Commission. (2025). *EU steps up support for Ukraine's recovery, reconstruction, and modernisation and opens new opportunities for resilience and defence industries*. https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-steps-support-ukraines-recovery-reconstruction-and-modernisation-and-opens-new-opportunities-2025-11-13_en
- Forum Energii. (2026). *Critical raw materials in the energy transition. Assessing Ukraine's potential for EU supply chains*. <https://www.forum-energii.eu/en/critical-raw-materials-in-the-energy-transition-assessing-ukraines-potential-for-eu-supply-chains>
- Foster T. (2025). Supply chain risk pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
- Global Investment Trends Monitor (2025). *UN trade & development*, 50. <https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-50>

- Guerrero A. (2025). Building a Resilient Supply Chain: Dynamic Sourcing Strategies to Counter Tariff Risks. *Infor Blog*. <https://www.infor.com/blog/counter-tariff-risks>
- Hong P., Chen H.-W., Ahrens F. & et al. (2023). Challenges and Opportunities of Altasia: A National Benchmarking Assessment. *Sustainability*, 19(15), Art. 14507. <https://doi.org/10.3390/su151914507>
- IMF. (2026). *World Economic Outlook*. <https://www.imf.org/en/publications/weo>
- Jernigan W. (2025). How the EU's CBAM will impact the business and carbon pricing landscape. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/12/eu-cbam-impact-business-carbon-pricing-landscape/>
- Kim M. (2026). *Europe's CBAM raises supply chain carbon risks for South Korean technology industries*. *Institute for Energy Economics and Financial Analysis*. <https://ieefa.org/resources/europes-cbam-raises-supply-chain-carbon-risks-south-korean-technology-industries>
- Knan S. (2026, January 7). Ukraine's Post-War Reconstruction May Fuel Billion-Dollar European Deals. *ModernDiplomacy*. <https://moderndiplomacy.eu/2026/01/07/ukraines-post-war-reconstruction-may-fuel-billion-dollar-european-deals/>
- Marsh. (2026). *Supply chain trends in 2026: A continuation of complexity and risk*. <https://www.marsh.com/en/services/business-interruption-supply-chain/insights/supply-chain-trends.html>
- Moiseienko D., Sicheneder A. & Zaniewicz M. (2025). Critical raw materials in the energy transition: Assessing Ukraine's potential for EU supply chains. *Green Deal Ukraina*. <https://greendealukraina.org/assets/images/reports/critical-raw-materials-in-the-energy-transition.pdf>
- From insights to orchestration: how AI is changing supply chains. <https://nqc.com/blog/how-ai-is-changing-supply-chains-a-2026-executive-roadmap>
- Seshadri N. M., Palaniswamy A. S., McDermott O. & et al. (2026). Beyond the Buffer: A Hierarchical Blueprint for Resilient Supply Chain. *Logistics*, 2(10), Art. 43. <https://doi.org/10.3390/logistics10020043>
- Straight B. (2025). Reglobalization drives the modern supply chain network. *SupplyChain Management Review*. <https://www.scmr.com/article/reglobalization-and-the-modern-supply-chain>
- Supply Chain Resilience in Australia: Navigating Global Trade Tensions in 2025. <https://www.traceconsultants.com.au/thinking/supply-chain-resilience-in-australia-navigating-global-trade-tensions-in-2025>
- UN trade & development. (2026). *Global foreign investment up 14% in 2025, with growth concentrated in developed economies*. <https://unctad.org/news/global-foreign-investment-14-2025-growth-concentrated-developed-economies>
- UN trade & development. (2026). *Data centres are reshaping the global investment landscape*. <https://unctad.org/news/data-centres-are-reshaping-global-investment-landscape>
- Wolfenstein K. (2025). US strategies to reduce dependence on China: Friendshoring – Reshoring – Nearshoring. *Xpert*. <https://xpert.digital/en/us-strategies-to-reduce-china-dependence/>
- World Bank Group. (2026). *Global Economy Shows Resilience Amid Historic Trade, Policy Uncertainty*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/01/13/global-economic-prospects-january-2026-press-release>
- World Population Review. (2026). *Logistics Performance Index by Country 2026*. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/logistics-performance-index-by-country>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026