



Економічні аспекти підприємництва та торгівлі

УДК 339.92

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19976738>

**Пріоритетні напрями розвитку, адаптація
й фрагментація у світовій торгівлі**

Вишневська Ольга Миколаївна,

доктор економічних наук, професор. Амбасадор. Публічна організація

Compagnie Cordial, Льовен, Королівство Бельгія,

<https://orcid.org/0000-0003-1996-4590>

Прийнято: 15.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

***Анотація:** Суттєва невизначеність перспектив, суперечливість прогнозів щодо подальшого розвитку світової економіки й міжнародного партнерства здійснюють суттєвий вплив на трансформацію світової торговельної системи. З огляду на вплив геополітичного чиннику та посилення торговельної конфронтації, відповідні логістичні обмеження, сформовано мету дослідження авторки, яка орієнтована на визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку, трансформацію бізнес-моделей та адаптацію підходів взаємодії між учасниками на світовому рівні.*

Визначено, що замість однієї глибоко взаємопов'язаної глобальної системи, оптимізованою за ціною, спостерігається зростання кількості регіональних систем, які орієнтовані на політичне вирівнювання, сумісність, логістичну близькість та стійкість взаємовідносин, національні інтереси.

Обумовлено, що надійність постачання стає більш вагомим пріоритетом, ніж ефективність. Необхідність трансформації обумовлена



не лише цифровізацією, а й потребами в адаптації учасників світового ринку до зміни правил, підходів та умов взаємодії між партнерами.

Обґрунтовано, що відбувається трансформація глобальних ланцюгів постачання, адаптація бізнес-моделей, напрямів й підходів взаємодії між партнерами, у тому числі у межах об'єднань (блоків, союзів). Подібний тренд до посилення фрагментації й регіоналізації обумовлений орієнтацією на чинник безпеки, за якого підвищується пріоритетність стійкості ланцюгів постачання над їхньою вартістю. Трансформація стратегій подальшого розвитку обумовлена необхідністю вдосконалення комерційних платформ, інтеграції у сфері штучного інтелекту, орієнтації на можливості розширення ініціатив у сфері циркулярної економіки, масштабуванні інновацій, розширенні стратегічного партнерства та створення відкритих інноваційних систем (галузевих консорціумів, міжгалузевих альянсів, інноваційних кластерів).

Дослідженням визначено, що створення довгострокової цінності між учасниками є вагомою перевагою, а знаходження оптимальних умов взаємодії сприяє нівелюванню зовнішніх загроз, розширенню ініціатив та сфер партнерства.

Ключові слова: *бізнес-модель, взаємодія, інтереси, інновації, логістика, партнерство, релевантність, цінність.*

Priority areas for development, adaptation and fragmentation in global trade

Olga Vyshnevskya,

Doctor of Economic Sciences, Professor. The Ambassador. Public organisation

Compagnie Cordial, Leuven, Belgium,

<https://orcid.org/0000-0003-1996-4590>



Abstract: *The significant uncertainty surrounding future prospects and the conflicting forecasts regarding the further development of the global economy and international partnerships are having a substantial impact on the transformation of the global trading system. Taking into account the influence of geopolitical factors and the intensification of trade confrontation, along with the associated logistical constraints, the author's research objective has been formulated, focusing on identifying priority areas for further development, the transformation of business models, and the adaptation of approaches to interaction between participants at the global level.*

It has been established that, instead of a single, deeply interconnected global system optimised for cost, there is a growing number of regional systems focused on political alignment, compatibility, logistical proximity, the stability of relationships, and national interests.

It is argued that supply reliability is becoming a more significant priority than efficiency. The need for transformation is driven not only by digitalisation but also by the need for global market participants to adapt to changes in the rules, approaches and conditions of interaction between partners.

It has been established that global supply chains are undergoing a transformation, with business models, areas of focus and approaches to cooperation between partners being adapted, including within the framework of alliances (blocs, unions). This trend towards increased fragmentation and regionalisation is driven by a focus on security, whereby the stability of supply chains takes precedence over their cost. The transformation of strategies for further development is driven by the need to improve commercial platforms, integrate artificial intelligence, focus on opportunities to expand initiatives in the circular economy, scale up innovation, broaden strategic partnerships, and create open innovation systems (sectoral consortia, cross-sectoral alliances, innovation clusters).



The study has determined that the creation of long-term value among participants is a significant advantage, and that identifying optimal conditions for interaction helps to mitigate external threats and expand initiatives and areas of partnership.

Keywords: *business model, collaboration, interests, innovation, logistics, partnership, relevance, value.*

Постановка проблеми. Події останніх років засвідчують трансформацію глобальних систем й торговельних моделей. Учасники світового ринку намагаються знайти оптимальні рішення щодо взаємодії у торгівлі й логістиці, адаптуватися до змін, упередити зростання ризиків. З огляду на події останніх років, відбувається активна трансформація торговельних моделей, напрямів й підходів у взаємодії на світовому ринку, підсилюється роль регіональних об'єднань (союзів, блоків).

Пріоритетним чинником залишається геополітична направленість, яка коригує світові торговельні моделі, логістичні потоки й партнерство між учасниками. Невизначеність та вплив геополітичного чиннику суттєво обмежують можливості розуміння подальших перспектив та чітких стратегій взаємодії між учасниками на світовому рівні. Прогнозування тенденцій щодо подальшого розвитку світової економіки й торгівлі, окремих її учасників, має сценарний характер (оптимістичний, песимістичний, нейтральний), так як постійно коригується на геополітичну ситуацію. Особливої актуальності набуло питання протягом останнього року через запровадження тарифних заходів й санкційних обмежень у взаємодії найбільших економік світу (США та Китай).

Історично глобалізація, як процес світової інтеграції, адаптується до змін, але інтеграція відбувається на рівні регіональних та інших форм об'єднань (союзів, блоків), що характеризується процесом гео економічної



фрагментації. Геоекономічна фрагментація є наслідком політично обумовленого роздроблення світової економіки. Торговельні, фінансові, інвестиційні, логістичні потоки обмежуються політично пов'язаними партнерами, у тому числі у межах об'єднань (союзів, блоків), що спонукає до зворотних процесів у світової інтеграції.

Орієнтація на національну безпеку, стратегічне партнерство, обмеження або суттєвий вплив глобальної фінансової системи на пріоритетність та можливості розвитку, виступають ключовими орієнтирами. Відбувається перерозподіл сфер й напрямів впливу, адаптація торговельних моделей та пріоритетів партнерства. Поступово змінюються ланцюги постачання, підходи до інвестування й використання відповідних економічних інструментів, стратегій розвитку з огляду на взаємодію у межах регіональних та інших форм об'єднань. Довгострокові стратегії взаємодії між партнерами обмежені високими геополітичними ризиками та високою вірогідністю зміни ситуації у майбутньому. Виникає актуальна потреба щодо адаптації бізнес-моделей до умов невизначеності й високої ризикованості, трансформації стратегій подальшого розвитку та використання інструментів взаємодії між учасниками, які сприятимуть розширенню торговельного потенціалу, стійкості логістичних потоків, взаємовигідного партнерства, довгострокової цінності учасників, що обумовило тему дослідження авторки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні тенденції у світовій торгівлі характеризуються невизначеністю подальших перспектив. Прогнози мають сценарний характер, а Світова Організація Торгівлі обмежена у повноцінній реалізації свого функціоналу. Ситуація, що склалася протягом останніх років, спонукала до трансформації торговельних моделей й партнерства між учасниками світового ринку. Глобальні ризики зростають, вплив на світову торгівлю посилюється, що спонукає до трансформаційних процесів, адаптації торговельних моделей до сучасних викликів.



У Звіті Центру стратегічного прогнозування з оцінки ризиків 2026 року зазначено, що світ залишається у затяжному «міжвладді», все ще нестабільний, фрагментований, але не менш суперечливий. Попередня («стара») неоліберальна архітектура, заснована на правилах, розкладається, влада розсіюється, і значна частина світу шукає нових багатосторонніх домовленостей, які б діяли як буфер проти «великих» держав [1].

Науковці у своїх дослідженнях роблять акцент на посилення впливу невизначеності майбутніх перспектив взаємодії між учасниками світового ринку. Суттєвим залишається вплив фінансових, торговельних й технологічних санкцій, високий рівень конфліктності та зміни на ринку енергетичних ресурсів. Технологічні зміни, цифровізація, інвестування у сферу штучного інтелекту спонукають до адаптації та трансформації бізнес-моделей.

Качмала В. у своїй публікації зазначає, що вивчення сучасних трендів і трансформацій світової економіки є актуальною задачею, яка передбачає системну консолідацію методів й механізмів міждисциплінарних досліджень. Процеси трансформації носять лінійний характер, і у значній мірі залежать від геополітичної ситуації у світі, циклічності у світовому економічному розвитку, географічного положення та структури економік держав світу. А сучасна трансформація торговельних режимів створює нові можливості та суттєві виклики, які потребують гнучкості в управлінні й регулюванні [2].

Величко К., Цибульська Е. у своїх дослідженнях роблять акцент на трансформації бізнес-моделей з огляду на процес цифровізації. Авторки зазначають, що цифрова трансформація бізнес-моделей компаній виступає суттєвою складовою їхньої успішності через перетворення традиційних бізнес-моделей у цифрові або платформні. Цифрова трансформація є перспективою розвитку, яка сприяє створенню динамічних, гнучких й



інноваційних бізнес-моделей, які спроможні відповідати змінам у глобальному економічному середовищі [3].

Височин І., Лях С. у своїх дослідженнях роблять акцент на адаптивності бізнес-моделей. Автори зазначають, що ключовою умовою конкурентоспроможності є здатність до адаптації, що передбачає постійне оновлення бізнес-моделей, експерименти з новими каналами збуту, розвиток інноваційних сервісів, створення довготривалих взаємовідносин. Впровадження адаптивних моделей дозволяє отримати стратегічні переваги у довгостроковій перспективі. Саме цифровізація змінює логіку створення цінності, організацію бізнес-процесів, взаємодію з огляду на можливості адаптивності й інноваційності [4].

Казакова Л., Лешанич М., Мельникова Н. у своїй публікації засвідчують ключову роль міжнародних економічних організацій у формуванні передбачуваної й стабільної глобальної торговельної системи. Автори зазначають, що сучасні міжнародні економічні організації повинні постійно модернізувати інструменти й удосконалювати процедури прийняття рішень, а також балансувати між універсальними правилами й потребами учасників світового ринку, зберігаючи релевантність [5].

Саме релевантність у світовій торгівлі виступає базовим принципом, який визначає відповідність існуючим потребам, нормам або умовам світового ринку. Відповідність або актуальність стосується не лише товарів, робіт або послуг, а й торговельної політики, інституцій, у тому числі міжнародних. Суттєвий вплив на релевантність у сфері міжнародної торгівлі та логістиці здійснюють найбільші економіки світу, а саме США та Китаю, торговельні протиріччя між якими мають тенденцію до зростання, що, відповідно, впливає на можливості адаптивності усієї світової економіки та перспективи її подальшого розвитку.



Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. у своїй публікації зазначають, що динаміка процесів глобалізації й деглобалізації відіграє вирішальну роль у формуванні майбутнього міжнародної торгівлі. Саме глобальні зміни здійснюють значний вплив на динаміку міжнародної торгівлі. Геополітичні коливання, економічна нестабільність, інновації у сфері технологій, культурні зміни, а також конфлікти та військові дії мають істотний вплив на структуру альянсів і торговельну політику держав [6].

Дослідження світової економіки та системи міжнародної торгівлі засвідчує, що більшість авторів визначають потребу у трансформації існуючих бізнес-моделей. Необхідність трансформації обумовлена не лише цифровізацією, а й потребами в адаптації учасників світового ринку до зміни правил гри та умов взаємодії між партнерами. З огляду на дослідження авторів та оцінку аналітиків у сфері світової торгівлі можна узагальнити, що трансформація світових торговельних моделей є складним та вимушеним процесом, який обумовлений сукупністю фундаментальних змін та орієнтацією на розширення партнерства й торговельного потенціалу. Сукупність об'єктивних й суб'єктивних причин, у сукупності, спонукало до посилення геоекономічної фрагментації, необхідності розробки й використання адаптивних моделей взаємодії між учасниками світового ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невизначеність та суперечливість прогнозів, суттєвий вплив геополітичного чиннику, посилення торговельної конфронтації, логістичні обмеження, свідчать про актуальність дослідження. Учасники світового ринку знаходять оптимальні можливості та напрями взаємодії з огляду на зростання протиріч, порушення стійких глобальних ланцюгів постачання. Світова торговельна система трансформується, а фрагментація орієнтована на регіональні ланцюги постачання, політично й економічно узгоджену стійкість взаємовідносин.



Геоелекономічна фрагментація та регіоналізація прискорюються через геополітичні ризики, які через санкції та обмеження мають тенденцію до зростання й можуть мати системний характер, а також волатильність логістики (зростання ставок фрахту, страхування перевезень, збоїв у роботі портової інфраструктури, зміни маршрутів перевезень, часу й умов перевезень), що впливає на загальну вартість товарів. Волатильність цін на енергоносії, метали, товарна й валютна нестабільність — спонукають до адаптації торговельних взаємовідносин та зміни пріоритетів у сфері міжнародного партнерства. Зміни, які відбуваються, мають трансформаційний характер й потребують адаптації учасників, орієнтації на взаємовигідне та стійке партнерство, що спонукає до знаходження адаптованих підходів взаємодії між учасниками світового ринку та трансформації бізнес-моделей.

Структурні зміни у сфері світової торгівлі обумовлені сукупністю рішень й стратегій, які обирають найбільші економіки світу, що впливає на напрями й підходи взаємодії між іншими учасниками світового ринку, адаптацію бізнес-моделей. Невизначеність перспектив обумовила потребу у проведенні подальших досліджень й виявлення адаптованих підходів взаємодії у сфері міжнародної торгівлі.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). *Метою дослідження авторки є оцінка сутності й узагальнення пріоритетних напрямів подальшого розвитку світової торгівлі з огляду на прискорення процесу геоекономічної фрагментації, сукупність причин трансформаційних змін та посилення торговельної конфронтації. Основним завданням дослідження авторки є визначення пріоритетів у подальшому розвитку світової торгівлі з урахуванням можливостей учасників ринку, трансформації взаємодії та партнерства, використання адаптивних торговельних моделей, оцінки ринку у реальному часі, гнучкості бізнес-моделей з огляду на зростаючі ризики та високу волатильність ринків.*



Методологічно дослідження ґрунтується на виявленні пріоритетних напрямів подальшого розвитку й можливостей взаємодії між учасниками світового ринку з урахуванням сукупності чинників впливу, які обумовлені глобальними рішеннями, стратегіями розвитку держав світу, ментальними особливостями й політичними векторами. Загальні принципи наукового дослідження авторки ґрунтуються на використанні методів й підходів для забезпечення об'єктивності, системності та обґрунтованості результатів дослідження. Під час дослідження використано емпіричні та теоретичні методи дослідження. Використання методів спостереження, аналізу, опису та узагальнення дозволило проаналізувати ситуацію й обґрунтувати основні напрями подальшої взаємодії між учасниками світового ринку з огляду на посилення протиріччя й пріоритетний вплив геополітичного чиннику, узагальнити можливості щодо адаптації й зміни конфігурації бізнес-моделей, логістичних потоків, сфер партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаючі протиріччя між найбільшими гравцями світового ринку призвели до порушення міжнародних норм та ролі Світової Організації Торгівлі, яка довгий період часу формувала відповідні «правила гри» у світовій економіці. Посилення протекціонізму спонукало до трансформацій торговельних моделей та орієнтації на захист національних інтересів, власного виробника, розширення партнерства у межах об'єднань (блоків, союзів). Відбувається трансформація у логістиці та розширення взаємодії у межах «дружніх» партнерів. Геоекономічна фрагментація — є слідством подій останніх років й трансформацією взаємодії між учасниками світового ринку, реакцією на невизначеність перспектив у взаємодії на глобальному рівні.

Геоекономічна фрагментація розглядається як виклик трансатлантичному партнерству, а фундаментальні зміни у міжнародній системі й світовій економіці послаблюють інстинкт стримувати економічні



суперечки. При цьому згасання торговельного консенсусу відобразилося у занепаді Світової Організації Торгівлі, торговельні суперечки стали частішими та гострішими, зросли підозри щодо ефективності та мети міжнародних економічних інституцій та правил гри, які вони контролюють [7].

Отже, замість однієї глибоко взаємопов'язаної глобальної системи, оптимізованою за ціною, спостерігається зростання кількості регіональних систем, які орієнтовані на політичне вирівнювання, сумісність, логістичну близькість та стійкість взаємовідносин, національні інтереси. Надійність постачання стає більш вагомим пріоритетом, ніж ефективність. Зростає уявлення про фрагментацію світової економіки, де торговельні потоки між геополітичними блоками, що складаються з односторонніх торговельних партнерів, зростають за рахунок торгівлі між державами у конкуруючих блоках.

Геоекономічна фрагментація прискорилося та почала змушувати до швидкої переорієнтації від моделі торгівлі, яка була високоефективною та глобалізованою. Якщо раніше компанії об'єднувалися для формування тісно інтегрованих глобальних ланцюгів постачання, що базувалися на логістиці й витратах, за сучасних умов їм необхідно враховувати зростаючі обмеження національної безпеки й геоекономічну невизначеність [8].

При цьому, витрати на фрагментацію залежать від ступеня, до якого уряди держав підривають багатосторонність. У найекстремальніших випадках деякі держави можуть зазнати скорочення виробництва на цілих 10%, хоча витрати для окремих держав будуть відрізнятися залежно від структури національної економіки й рівня її відкритості. Саме тому, уряди держав намагаються знайти баланс між досягненням безпеки й збереженням економічної відкритості [7].

Сучасні процеси у світовій економіці мають суттєву залежність від геополітичних чинників, що посилює волатильність ринків та зростання



ризиків невизначеності подальших перспектив. Відбувається трансформація глобальних ланцюгів постачання, адаптація бізнес-моделей, напрямів й підходів взаємодії між партнерами, у тому числі у межах об'єднань (блоків, союзів). Подібний тренд до посилення фрагментації й регіоналізації обумовлений орієнтацією на безпековий чинник, за якого підвищується пріоритет стійкості ланцюгів постачання над їхньою вартістю.

Визначено, що інфляційні процеси, зростаючі боргові зобов'язання, зростання вартості енергоносіїв, продовольства, сировини й матеріалів, зростання вартості логістики, волатильність ринків доповнюються впливом геополітики на енергетичні ринки, що посилює конфліктність. При цьому суттєвий вплив на енергетичний ринок та фінансову ситуацію на фондових ринках здійснює підвищення рівня конфліктності між державами. Трансформаційні процеси та адаптивність торговельних моделей обумовлена захистом національних інтересів й необхідністю забезпечення стійкості ланцюгів постачання, у тому числі енергоносіїв. Ускладнення прогнозування подій у світовій економіці обумовлено й зростаючою конфліктністю на Близькому Сході. Ситуація впливає на волатильність ринків, індексів на фондових ринках, вартість золота й енергетичних ресурсів.

Так, американські акції зросли після того, як президент США Д. Трамп погодився на припинення вогню з Іраном і утримався від наказу про масштабні атаки. Індекси S&P 500 та Dow Jones зросли на 2,5%, тоді як Nasdaq 100 додав майже 3%, і всі вони досягли місячних максимумів (станом на березень 2026 року) [9]. З огляду на зазначені події, ціни на золото зросли майже на 2% (до 4790 доларів США за унцію), досягнувши найвищого рівня (станом на березень 2026 року), після того, як США та Іран домовилися про двотижневе припинення вогню, що зменшило побоювання щодо інфляції, спричиненої енергоносіями [10].



З огляду на зазначене, складність прогнозування подальших подій та розвитку світової економіки обумовлена сукупністю чинників й ризиків, які знаходяться у зоні невизначеності через посилення конфліктності між державами на світовому рівні та орієнтацією на власні стратегії національної безпеки, а не спільний глобальний результат.

Аналітиками Організації з торгівлі та розвитку при ООН обумовлено, що політична невизначеність негативно впливає на зростання темпів економічного розвитку в усьому світі. Повільне зростання послаблює попит на експорт, посилює фінансові умови й збільшує вразливість до потрясінь. Держави, які розвиваються, будуть посилювати регіональну торгівлю, диверсифікацію та цифрову інтеграцію для підвищення стійкості. Глобальні ланцюги створення вартості продовжують змінюватися, оскільки компанії відходять від офшорування, зумовленого витратами, до управління ризиками. Геополітична напруженість, промислова й кліматична політики, технологічні зміни сприяють диверсифікації постачальників, переміщенню виробництв ближче до кінцевих ринків, компанії намагаються контролювати більшу частину ланцюгів постачання з метою забезпечення ключових ресурсів [11].

Як слідство, світові торговельні моделі адаптуються до змін, які відбуваються, виступаючи концепціями подальшого розвитку з огляду на сукупність причин, структурних змін, підходів взаємодії та рівня конфліктності у сфері міжнародної торгівлі. Концепції ґрунтуються на порівняльних перевагах, розмірах економік учасників, забезпеченості факторами виробництва, географічному розташуванні учасників, спільних вигодах від співпраці. Пріоритетність фінансових вигід все більше доповнюється стійкістю взаємовідносин й захистом інтересів учасників у межах об'єднань (блоків, союзів).

Аналітиками міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії визначено, що глобальне середовище перейшло у період стійкого



геополітичного тиску. Фаза відносної стабільності поступилася місцем більш фрагментованій системі, що характеризується слабшою міжнародною координацією, зниженням ефективності багатосторонніх інституцій, загостренням конкуренції між державами. Ця системна фрагментація зменшила здатність колективно керувати потрясіннями, збільшуючи частоту, тривалість та побічні ефекти геополітичних потрясінь. Одним із наслідків цієї фрагментації є різке зростання ризиків, пов'язаних з конфліктами, особливо там, де геополітична напруженість перетинається з критично важливою економічною інфраструктурою та вузькими торговельними точками. Події на Близькому Сході ілюструють, як регіональні кризи можуть швидко поширювати глобальні наслідки [12].

Світова економіка продемонструвала стійкість, але перспективи залишаються обмеженими через торговельну напруженість, фіскальні труднощі, невизначеність. Очікується, що зростання сповільниться до 2,7% у 2026 році, оскільки низькі інвестиції й структурні перешкоди гальмують динаміку [18]. З огляду на зазначене, дослідження інструментів взаємодії та трендів на світовому ринку надає можливість узагальнити основні обмеження, які впливають на напрями й підходи адаптації бізнес-моделей (таблиця).

Таблиця 1

Сутність торговельних моделей й обмеження у взаємодії між учасниками світового ринку

Торговельні моделі, сутність, взаємодія між учасниками світового ринку	Основні обмеження у взаємодії між учасниками світового ринку*
Модель технологічного розриву (М. Познер, 1961 р.). Модель визначає, що торгівля виникає під впливом тимчасової монополії окремих «держав-новаторів» на нові товари на ринку, поки інші держави не почали використовувати подібні технології. Модель підкреслює міжнародну асиметрію у розвитку технологій як головного чинника спеціалізації. Модель використовують високотехнологічні держави, у тому числі США, Китай, держави Європейського союзу.	Зростання рівня технологічної конфронтації між найбільшими економіками світу (США, Китай), запровадження санкцій та обмежень у технологічній сфері, забезпеченості рідкоземельними металами. Підвищення рівня захисту інформації на технологічні розробки та розвиток штучного інтелекту. Введення відповідних обмежень на інвестування високотехнологічних галузей та міжнародного партнерства. Підвищення конкурентної боротьби за технологічне домінування.
Модель життєвого циклу продукту (Р. Вернон, 1966 р.). Модель визначає, що торгівля змінюється через	Прискорення інфляційних процесів, зниження рівня доходності виробництва, зростання вартості



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

старіння товару. Спочатку виробництво та експортування відбувається у розвинених держав, а пізніше переноситься до держав, які розвиваються (офшоринг). Модель використовують держави, які є «новаторами». На наступних стадіях виробництво переходить або переходило у інші держави.	логістики, зростання вартості енергетичних ресурсів, зниження рівня доходів населення та вплив на сукупний рівень споживання. Орієнтація на повернення виробничих потужностей (решоринг). Скорочення обсягів інвестування окремих сфер та галузей економіки. Обмеження сфер взаємодії через санкції.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер, 1985 р.). Теорія визначає, що успіх бізнесу залежить не тільки від наявних (базових) ресурсів, але й від попиту, пропозиції на товари, стратегій розвитку. Успіх бізнесу залежить від здатності створювати унікальні переваги. Стійкі переваги досягаються через постійне вдосконалення та інновації. Формування концепції конкурентних переваг зосереджена у ТНК** та державах, які орієнтовані на створення промислово-інноваційних кластерів.	Суттєвий вплив ТНК** на забезпечення світового ринку товарами, високий рівень конкурентних переваг ТНК**. Зростання рівня витрат через підвищення вартості енергетичних ресурсів, зниження рівня маржинальності. Скорочення обсягів інвестування у розробку нових товарів, запровадження інноваційних продуктів. Обмеження сфер партнерства через санкції, зменшення взаємодії у високотехнологічних галузях. Підвищення рівня конкуренції між економічними, регіональними об'єднаннями (блоками, союзами).
Модель внутрішньогалузевої торгівлі (П. Кругман, 1979 р.). Модель визначає, що експортно-імпортні операції відбуваються у межах відповідної галузі, що обумовлено диференціацією товарів й ефектом масштабу. Модель широко використовується у економічних об'єднаннях та союзах через обмін диференційованими товарами.	Запровадження санкцій та інших обмежень, використання інструментів протекціонізму, орієнтація на власні інтереси та стійкість розвитку власних виробництв. Поширення геоekonomічної фрагментації та використання інструментів френдшорингу. Зміна пріоритетів у виборі торговельних партнерів. Орієнтація на стратегії національної безпеки найбільших економік світу.
Гравітаційна модель (Я. Тінберген, 1962 р.). Модель визначає, що обсяги торгівлі залежать від розмірів економік та обернено пропорційні відстані між державами, що пов'язано із витратами на транспортування. Модель використовують майже усі торговельні об'єднання світу.	Прогнозування торгових потоків між державами орієнтоване на розмір ВВП. Через суттєвий вплив геополітичного чиннику існують обмеження у прогнозуванні розмірів економік учасників та стійкості торговельного партнерства. Вплив тарифів, санкцій, логістичних обмежень.

Джерело: сформовано авторкою на основі власних досліджень та з використанням [13, 14, 15, 16, 17, 19].

*обмеження сформовано авторкою з огляду на зміни геополітичного, геоekonomічного й споживчого середовища; **ТНК – транснаціональні корпорації, як рушійні сили глобалізації.

Використання моделей дозволяє оцінити результативність торговельних угод, вплив обмежень та визначити потенційний торговельний потенціал між учасниками. Розробка, оцінка, впровадження пріоритетних стратегій розвитку та адаптивних бізнес-моделей сприятиме зростанню переваг взаємодії й мінімізації ризиків. З урахуванням визначених обмежень у взаємодії між учасниками на світовому рівні, узагальнено основні напрями й підходи до адаптації бізнес-моделей, які передбачають: орієнтацію на використання комерційних платформ; інтеграцію у сфері штучного інтелекту та автоматизацію; орієнтацію на довгострокову цінність учасників; розробку, використання, поширення спільних ініціатив у сфері сталого розвитку й



циркулярної економіки (з урахуванням балансу між екологічною стійкістю та довгостроковими економічними результатами); орієнтацію на чинник безпеки, етичні цінності; формування гнучких структур з метою масштабування інновацій; розширення стратегічного партнерства та створення відкритих інноваційних систем, у тому числі галузевих консорціумів, міжгалузевих альянсів, інноваційних кластерів; забезпечення захисту інтересів учасників та орієнтацію на розширення сфер партнерства; створення передумов до підвищення рівня довіри між учасниками й захисту їхніх інтересів; використання інформації у реальному часі, гнучкість рішень та швидкість реакції на зміни ринкових настроїв; використання інструментів концепції френдшорингу, решорингу.

З метою досягнення успіху у трансформації бізнес-моделей, необхідно застосовувати набір основних принципів, якими керуються при прийнятті рішень та ініціатив. Ці принципи допомагають адаптуватися до мінливих ринків, використовувати новітні технології, створювати довгострокову цінність [19].

Саме тому, пріоритетними напрямками адаптації бізнес-моделей є орієнтація на цифровізацію та платформні моделі, що дозволяє швидко змінювати асортимент та масштабуватися. Орієнтація на використання адаптивних моделей ланцюгів постачання через зміну логістичних маршрутів та пошук нових постачальників, локалізацію складів та динамічне ціноутворення, дозволяє зменшити ризики та забезпечити стійкість торговельних взаємовідносин. Актуальною потребою для бізнесу залишається здатність до швидкої реакції на зміни та можливості трансформації процесів у короткий період, адаптація бізнес-моделей з огляду на довгострокову цінність учасників та суттєвий вплив геополітичного чиннику. Врахування сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу обумовлює потребу у трансформації бізнес-моделей та орієнтацію на можливості формування



стійких торговельних взаємовідносин між учасниками, використання дієвих підходів й стратегій розвитку, гнучких до змін геополітичного й споживчого середовища.

Висновки. Пріоритетними напрямками розвитку світової економіки є адаптація до змін, які відбуваються, подальша адаптація торговельних систем з огляду на можливості та перспективи партнерства, у тому числі у межах різних форм об'єднань (блоків, союзів). Трансформаційний період є складним, так як потребує додаткових капітальних вкладень, розширення сфер інвестування, знаходження найбільш оптимальних варіантів рішень у взаємодії між торговельними партнерами. Саме адаптивні торговельні моделі дозволяють пристосуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи високу торговельну конфліктність, волатильність ринків та кризові явища. Орієнтація на гнучкі бізнес-моделі дозволяє забезпечити торговельні потоки, ланцюги постачання та спільні переваги.

Обумовлено, що адаптивні торговельні моделі дозволяють забезпечити оцінку та коригування параметрів у реальному часі, врахувати волатильність ринків, провести дієву оцінку ситуації на ринку. Подібні моделі дозволяють здійснювати оптимізацію процесів у реальному часі. Основними пріоритетами у розвитку виступають: цифрова адаптація, гнучкі ланцюги постачання, адаптивне управління, трансформація бізнес-моделей. З огляду на переваги адаптивних моделей, формується суттєвий пріоритет у забезпеченні стійкості партнерських відносин та прогнозування результатів діяльності, перспектив розвитку з урахуванням змін споживчого середовища.

З огляду на зазначене, трансформаційні процеси призвели до прискорення геоекономічної фрагментація, яка орієнтована на переваги та спільні вигоди для учасників, цінність взаємодії у часі. Держави, об'єднання (союзи, блоки) намагаються орієнтуватися на союзні держави у торгівлі та логістиці. ТНК використовують адаптивні моделі, так як мають більший вплив



на ринок й ширші можливості у розробці, впровадженні й поширенні інноваційних рішень. Для середніх та малих підприємств трансформація бізнес-моделей є складнішою, через високу затратність виробництв та невизначеність перспектив подальшої взаємодії й можливих сфер партнерства. Стратегія перенесення виробництв та ланцюгів постачання до держав, які є геополітичними союзниками або мають схожі політичні й економічні цінності зменшує геополітичні ризики, забезпечує стійкість постачання, але супроводжується зростанням витрат. Використання інструментів френдшорингу орієнтоване на надійність партнерів, геополітичну лояльність, зниження рівня критичної залежності від держав з високим рівнем ризику.

Дослідженням встановлено, що об'єктивні причини трансформації у торговельній сфері обумовлені структурними змінами, які спонукають держави та компанії пристосовуватися до змін в умовах обмежень й потребою у подальшому розвитку технологій (зміни геополітичного й споживчого середовища). Суб'єктивні причини обумовлені вибором політики взаємодії й стратегій подальшого розвитку на державному й корпоративному рівнях. Зміна геополітичного й споживчого середовища, високий рівень монополізації ринків ТНК, політика національних інтересів держав та торговельна конфліктність підвищують актуальність розробки й використання адаптивних моделей, як вимушеної необхідності та нових торговельних можливостей. Перспективи подальшого розвитку й взаємодії визначаються потенційними можливостями, які обмежені суттєвим впливом геополітичного чиннику, високим рівнем невизначеності, підвищенням рівня конфліктності у торговельній сфері.

Саме створення довгострокової цінності між учасниками є вагомою перевагою, яка дозволяє розширювати сфери партнерства з огляду на спільні інтереси. Знаходження оптимальних умов взаємодії та інструментів співпраці



сприяє нівелюванню зовнішніх загроз, формуванню передумов до подальшого розвитку, розширенню ініціатив та сфер партнерства. Політика національних та корпоративних інтересів найбільших гравців світового ринку буде коригувати підходи й торговельні моделі, гнучкість та швидкість пристосування до змін сприятиме успіху торговельного партнерства, адаптації до технологічних та геополітичних змін, що є суттєвою торговельною перевагою сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Top Ten Global Risks for 2026. URL: <https://www.stimson.org/2026/top-ten-global-risks-for-2026> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Качмала В. Основні аспекти трансформації світових торговельних режимів на сучасному етапі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(44). С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010009> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 28.03.2026).
5. Казакова Л., Лешанич М., Мельникова Н. Вплив міжнародних економічних організацій на світову торгівлю. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 90-95. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352386> (дата звернення: 28.03.2026).



6. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 30-52. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02) (дата звернення: 29.03.2026).
7. 2025-Geo-economic fragmentation: a challenge to the transatlantic partnership. URL: <https://www.nato-pa.int/document/2025-geo-economic-fragmentation-report-kroon-016-esc> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Navigating Fragmentation, Conflict, and Large Shocks. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2024/06/21/sp062124-fdmd-nbu-nbp-annual-research-conference> (дата звернення: 30.03.2026).
9. United States Stock Market Index. URL: <https://tradingeconomics.com/united-states/stock-market> (дата звернення: 08.04.2026).
10. Gold. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/gold> (дата звернення: 08.04.2026).
11. 10 trends shaping global trade in 2026. URL: <https://unctad.org/news/10-trends-shaping-global-trade-2026> (дата звернення: 10.04.2026).
12. Top geopolitical trends shaping the business environment today. URL: <https://kpmg.com/be/en/insights/board-leadership-center-insights/top-geopolitical-trends-shaping-the-business-environment-today.html> (дата звернення: 13.04.2026).
13. Posner M. International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 1961. P. 323-341.
14. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, 1966. P. 190-207.
15. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Free Press*, 1985. 557 p.



16. Elhanan Helpman and Paul R. Krugman. Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy. *MIT Press, Cambridge, MA*, 1985. 271 p.

17. Tinbergen J. Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy. *New York: Twentieth Century Fund*, 1962. 330 p.

18. World Economic Situation and Prospects 2026. URL: <https://unctad.org/publication/world-economic-situation-and-prospects-2026> (дата звернення: 16.04.2026).

19. 7 Innovative Business Model Transformation Strategies for 2026. URL: <https://www.sixpathsconsulting.com/business-model-transformation/> (дата звернення: 17.04.2026).