

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.70>

УДК 339.9(477:4-6ЄС)

О. М. Данкеєва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1314-2775>

ПЕРСПЕКТИВИ ТА БАР'ЄРИ НІАШОРИНГУ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЄС

O. Dankeieva,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,

National University of Food Technologies

PROSPECTS AND BARRIERS TO NEARSHORING IN UKRAINE: THE EU STRATEGIC DIMENSION

В статті досліджено досвід ніаршорингу провідних компаній світу в країнах Європейського Союзу, визначено його переваги та бар'єри. Провівши аналіз досвіду ніаршорингу країн Центральної та Східної Європи було виділено чинники, які змушують західноєвропейські корпорації та компанії переносити свої потужності в країни, ближче до місця реалізації товару. З'ясовано, що незважаючи на численні переваги застосування ніаршорингу

світовими лідерами та попри свою стратегічну привабливість, ніаршоринг не є універсальним рішенням розвитку економіки країни та несе в собі низку бар'єрів. Визначено переваги ніаршорингу в Україні, та виокремлено кілька ключових ніш у секторах національної економіки для його застосування. Підсумовано, що ніаршоринг в Україні відкриє стратегічне «вікно можливостей» для ефективного розвитку економіки

The purpose of the article is to study the nearshoring experience of the world's leading companies in the European Union, identify its advantages and barriers, and determine the benefits of nearshoring in Ukraine as an effective path for economic development. By analyzing the EU nearshoring experience, several factors were identified that compel Western European companies to relocate their production facilities closer to their end markets. These include economic feasibility, supply chain resilience and speed, cultural and regulatory convergence, ESG and CBAM environmental standards, as well as tariffs and trade barriers. To understand the prospects and strategic advantages of nearshoring in Ukraine, the experience of companies such as Bosch, Whirlpool, and Siemens was examined. It was determined that nearshoring enables savings on logistics and management, fully offsetting higher labor costs compared to Asia. Furthermore, nearshoring stimulates the development of intellectual hubs and facilitates the transition from simple assembly to large-scale business service centers operating in synchronization with parent companies. The study reveals that nearshoring is not a universal solution and entails several barriers: higher production costs compared to offshoring, talent pool limitations and labor shortages, geographic concentration, regulatory and environmental pressure, and scale limitations. The article highlights the prospects and strategic advantages of nearshoring in Ukraine, specifically: Ukraine's EU candidacy, the country's adaptability and resilience, and access to critical raw materials. Key niches in Ukraine's nearshoring sectors are identified: IT and digital services, Agri-Food, Automotive, Green Energy, and MilTech. Logistic, energy, labor, and regulatory barriers are

categorized, alongside tasks for their mitigation. It is concluded that nearshoring in Ukraine will allow the country to transform from a high-risk area into a strategic European nearshoring hub, opening a strategic "window of opportunity" for effective economic development.

Ключові слова: *ніаршоринг, стратегічні переваги ніаршорингу, бар'єри ніаршорингу, переваг ніаршорингу в Україні, досвід ніаршорингу в країнах ЄС.*

Keywords: *Nearshoring, Strategic advantages of nearshoring, Nearshoring barriers, Benefits of nearshoring in Ukraine, Nearshoring experience in EU countries.*

Постановка проблеми. Глобальні виклики останніх років – пандемія та геополітична нестабільність – зумовили концепцію «Global Factory», виробництво там, де дешевше, поступитися місцем стратегії ніаршорингу, яка базуються на географічній близькості та політичній надійності партнерів. Саме криза ланцюгів постачання та зростання ризиків перетворили ніаршоринг на ключову стратегію виживання сучасного бізнесу в умовах надзвичайних викликів. Це змусило компанії шукати не «дешевше», а «ближче та безпечніше», переносячи в сусідні країни не лише виробництво, а й складні сервісні центри. Якщо нещодавно західноєвропейський бізнес орієнтувався на Азію, то сьогодні акцент зміщується на створення стійких ланцюгів доданої вартості та розвиток офісних хабів у суміжних регіонах. Це рішення спрямоване не лише на економічну ефективність, а й на підвищення адаптивності бізнес-моделей. Для України, з огляду на успішний досвід країн Центральної та Східної Європи, цей тренд відкриває стратегічне «вікно можливостей» для інтеграції в європейські виробничі та сервісні мережі та надасть перспективи залучення інвестицій навіть в умовах воєнних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ніаршорингу є актуальним в умовах сьогодення, коли світова економіка відходить від

моделі тотальної глобалізації на користь регіональної стійкості. Тому значна кількість закордонних і вітчизняних науковців присвятили свої праці вирішенню цього питання. Так, Hirsiger M. проаналізував еволюцію центрів спільного обслуговування у країнах Центральної та Східної Європи та побачив, що цей регіон збереже своє важливе становище в цьому секторі, враховуючи їхню продемонстровану здатність постачати товари та послуги високого стандарту якості та надійності протягом тривалого періоду [1]. Akbari M. В своїй праці [2] розглянув останні тенденції в аутсорсингу та офшорингу та їхні значні управлінські наслідки для компаній, що займаються ланцюгами поставок. Canosa J. [3] провів ґрунтовний аналіз тенденцій ніаршорингу та френдшорингу. Broeske S. [4] надає результати дослідницької програми, яка дозволить краще зрозуміти майбутнє офшорингу та решорингу, а також їхній вплив на внутрішні ринки праці, що допоможе політикам планувати майбутні зміни. Вітчизняні науковці Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. визначили ключові тенденції, стратегічні рішення та приклади передового досвіду в галузі альянсів та торговельної політики в епоху глобальних зрушень. Резнікова Н. та Тарасенко Л. в своєму дослідженні [6] розглянули перспективи та ризики глобального співробітництва у сфері міжнародної торгівлі з врахуванням нових викликів міжнародному економічному розвитку. Автори [7] визначили стратегії підвищення стійкості ланцюгів поставок в умовах глобальних криз. Жалдак Г. та Халеська Є. визначили три найбільш сприятливі та пріоритетні напрямки розвитку України післявоєнних дій із включеними особливостей та сильних сторін: активне використання концепції ніаршорингу, подальший розвиток агропромислового комплексу нашої країни, інституційно-інфраструктурні зміни [8]. Зважаючи на вагомість попередніх наукових напрацювань, окремого дослідження потребує аналіз досвіду ніаршорингу провідних компаній в країнах Європи як одного з ефективних шляхів розвитку економіки України.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні досвіду ніаршорингу провідних компаній світу в країнах Європейського Союзу, визначенні його переваг і бар'єрів, а також з'ясуванні переваг ніаршорингу в Україні як одного зі ефективних шляхів розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Як відомо, практика перенесення потужностей до країн Азії триває десятиліттями, проте на сьогодні спостерігається зміна вектору на користь географічно близьких регіонів. Сучасні кризи змусили бізнес переглянути вразливі ланцюги постачання, висунувши за основу ніаршоринг. Ніаршоринг (англ. «nearshoring») передбачає переміщення бізнес-процесів підряднику, розташованому в сусідній країні або регіоні з аналогічними економічними умовами, однаковим або схожим часовим поясом [1;7] та стає надійною відповіддю на глобальні виклики, пропонуючи компаніям кращу адаптивність, комунікацію, зменшує культурні бар'єри. Таким чином під тиском геополітичної напруги бізнес обирає ніаршоринг як інструменти стабілізації. Це зміщення пріоритетів із виробництва там, де дешевше на виробництво там, де ближче та надійніше, – перетворило Центральну та Східну Європу на стратегічну платформу для західноєвропейського капіталу. Як результат – такі країни як Чехія, Польща, Угорщина, Словаччина трансформувалися з звичайних виробничих майданчиків на повноцінні адміністративні та сервісні центри великого бізнесу.

Аналізуючи досвід ніаршорингу країн Центральної та Східної Європи [1-5;8;9;15], можна виділити кілька вагомих чинників, які змушують західноєвропейські корпорації та компанії переносити свої потужності в країни, ближче до місця реалізації товарів.

1.Економічна доцільність. Хоча вартість робочої сили в Азії може бути нижчою, країни ЄС, а саме Польща, Румунія, Угорщина, пропонують кращий баланс між продуктивністю та витратами на транспортування, страхування та управління складськими запасами, які перекривають різницю

в зарплатах. Також в країнах ЄС пропонуються податкові стимули, такі як спеціальні економічні зони, доступ до грантів ЄС для модернізації виробництва.

2. Стійкість ланцюгів постачання та швидкість. Пандемія та геополітичні конфлікти останніх років такі, як повномасштабне вторгнення росії в Україну та війна на Близькому Сході, довели, що довгі логістичні ланцюги є занадто вразливими. Товар із Польщі чи Чехії до Німеччини доставляється за 24-48 годин, тоді як морем з Китаю – 4-6 тижнів. Близькість виробництва дозволяє постачати деталі безпосередньо на конвеєр у потрібній послідовності, що критично для автопрому та електроніки. Отже, скорочення Lead Time та застосування моделі «Just-in-Sequence» забезпечує стійкість та швидкість ланцюгів постачання.

3. Культурна та регуляторна конвергенція. Це один із найважливіших факторів для сектору послуг, ІТ, аутсорсингу бізнес-процесів. Робота в межах GDPR (захист даних) та єдиних стандартів якості ЄС мінімізує юридичні ризики, а спільний робочий графік дозволяє проводити наради в режимі реального часу, що неможливо з партнерами, наприклад, в Індії чи В'єтнаму. Також схожі підходи до менеджменту та етики ведення бізнесу полегшують комунікацію між партнерами. Отже, спільне правове поле, мінімальна різниця в часових поясах та культурна близькість змушують західноєвропейські корпорації переносити свої потужності ближче до ринків збуту.

4. Екологічні стандарти ESG та CBAM. Як відомо, світова спільнота опікується збереженням довкілля та покращенням екології. Тому останніми роками активно впроваджує різні інструменти та заходи мінімізації викидів в атмосферу, соціальної відповідальності бізнесу, ефективного процесу управління. Для покращення екології Європейський Союз запроваджує механізм транскордонного вуглецевого коригування (CBAM), тому виробникам простіше контролювати екологічні стандарти субпідрядників, якщо вони знаходяться в сусідній країні. Враховуючи, що транспорт

вважається одним із основних джерел забруднення атмосфери, транспортування товарів залізницею або вантажівками всередині Європи значно екологічніше, ніж морські чи авіап перевезення з іншого кінця світу, що відповідає вимогам СВМ.

5. Тарифи та торговельні бар'єри. Посилення тарифного регулювання та запровадження нових бар'єрів суттєво здорожчило імпорт із віддалених регіонів. Показовим прикладом є антидемпінгові мита ЄС на китайську сталь, які змусили європейську промисловість шукати альтернативи. У цій ситуації ніаршоринг став стратегічним рішенням, що дозволило компаніям перенести потужності до країн із більш стабільним та зрозумілим торговельним режимом, мінімізуючи вплив митних обмежень.

Для розуміння перспектив та стратегічних переваги ніаршорингу в Україні розглянемо цей досвід на прикладі провідних компаній світу [8-12].

Німецький виробник побутової техніки Bosch [13] обрав для виробництва своїх товарів країни Центральної та Східної Європи Польщу, Угорщину, Словаччину, Чехію переважно не через нижчу зарплату, а завдяки оптимізації сукупної вартості володіння. Насамперед, через логістичну економію в часі. Доставка товару з Китаю, на який припадає 20% виробництва товарів, до Німеччини займає близько 35–45 днів морем. Це означає, що величезний обсяг капіталу «заморожений» у дорозі. З польських заводів, наприклад, у Лодзі чи Вроцлаві, товар доставляється за 12–24 години, на противагу довгому постачанні з Азії, коли компанії змушені тримати величезні страхові запаси на складах у Європі (оренда складів, ризик псування, застарівання моделей). Ніаршоринг дозволяє працювати за моделлю Just-in-Time, мінімізуючи складські витрати. Також віддалене виробництво спричиняє ризики якості та управління – відправити фахівця з головного офісу в Німеччині до заводів у Польщі чи Словаччини можна за один день (квиток на потяг або авто). Поїздка до Азії – це тривале відрядження, візи та мовний бар'єр. Якщо ринок раптово вимагає, наприклад, «розумних» пральних машин замість звичайних, завод у Польщі може

перелаштувати лінію та поставити продукт за тиждень. Азійському постачальнику знадобиться 2 місяці, щоб зміна дійшла до полиць європейських магазинів. Великою перевагою є те, що перелічені країни-партнери, як частини єдиного ринку ЄС, позбавляють виробника необхідності сплачувати імпорتنі мита та проходити складне розмитнення. Скорочення транспортного шляху зменшує вуглецевий слід продукції, що дозволить компаніям у майбутньому уникати високих екологічних штрафів, які обов'язково накладатимуться на товари з віддалених регіонів із високим рівнем викидів. Отже, економія на логістиці та управлінні повністю компенсує вищу, порівняно з Азією, вартість праці.

Компанія Whirlpool [14] є одним із найяскравіших прикладів того, як ніаршоринг перетворив Східну Європу на «головну кухню» всього Європейського Союзу. Стратегія компанії полягала в консолідації виробництва в кластерах з високою ефективністю та низькими логістичними витратами. Польща стала центральним хабом, створивши три потужні виробничі зони: у Вроцлаві, Лодзі та Радомі. Кожне місто відповідає за окрему категорію (наприклад, холодильники у Вроцлаві, кухонні плити та витяжки в Лодзі) і замість розрізнених заводів у Західній Європі, де витрати на утримання були занадто високими, компанія створила єдину екосистему постачальників навколо цих центрів. Важливим етапом ніаршорингу стало поглинання компанії Indesit у 2014 році, що надало можливості Whirlpool отримати доступ до розгалуженої мережі заводів у Польщі та Італії. В результаті компанія відкрила менш ефективні майданчики в Західній Європі та перенесла основні лінії до Польщі та Словаччини. Це дозволило скоротити витрати на оплату праці, зберігаючи при цьому безмитний доступ до ринку ЄС.

Компанія Whirlpool [14] використовує стратегічне розташування Східної Європи для обслуговування ключових ринків Німеччини, Франції, Великої Британії. Так, готова продукція потрапляє до великих дистриб'юторських центрів Західної Європи за 24–48 годин. Це є важливою

переваго, оскільки в ритейлі побутової техніки важливо швидко реагувати на акції та сезонний попит. Ніаршоринг дозволяє Whirlpool змінювати обсяги поставок майже в реальному часі, що неможливо при імпорті з Азії.

Варто зазначити, що ніаршоринг Whirlpool – це не лише заводи. У Польщі, зокрема у Вроцлаві, створено великі центри досліджень та розробок. Це вказує на те, що ніаршоринг стимулює розвиток інтелектуальних хабів.

Корпорація Siemens [15] є одним із найбільш показових прикладів стратегічного ніаршорингу. Протягом останніх десятиліть концерн активно переносив виробничі потужності та науково-дослідні центри з Німеччини до країн Центральної та Східної Європи, модернізувавши заводи в Чехії (Борго, Прага) та Польщі. Siemens не просто шукав «дешевшу працю», а прагнув створити регіональні центри компетенцій. Так, витрати на оплату праці інженерів у Чехії були на 30–50% нижчими, ніж у Баварії, але рівень технічної освіти – ідентичним. Це дозволило Siemens знизити собівартість складної продукції (турбін, контролерів), не втрачаючи в якості. Також корпорація створила сервісні центри, які обслуговують бухгалтерію, HR та IT-підтримку для всієї Європи в Польщі та Румунії, обравши ці країни через спільний часовий пояс та відповідність законодавству ЄС щодо захисту даних.

Отже, ніаршоринг Siemens у Східну Європу – це перехід від простого складання деталей до сервісних центрів великого бізнесу, які працюють синхронно з материнською компанією.

Незважаючи на численні переваги застосування світовими гігантами та попри свою стратегічну привабливість, ніаршоринг не є універсальним рішенням розвитку економіки країни і несе в собі низку бар'єрів (таб.1).

Отже, бізнес, що обирає ніаршоринг, скоріше погоджується на вищі операційні витрати в обмін на логістичну швидкість та стабільність. Людський капітал є найбільш дефіцитним ресурсом, що означає для компаній необхідність інвестувати в автоматизацію та утримання персоналу і мати більші витрати. Суворі стандарти ESG та впровадження CBAM

змушують компанії інвестувати значні капітали в оновлення технологій ще на початковому етапі, що обмежує коло учасників ніаршорингу, оскільки лише найбільш технологічно зрілі підприємства здатні відповідати високим регуляторним вимогам Євросоюзу.

Таблиця 1. Основні бар'єри ніаршорингу

Бар'єр	Складові бар'єру	Обґрунтування
1.Вища собівартість у порівнянні з офшорингом	Витрати на працю	Хоча в країнах ЦСЄ зарплати нижчі, ніж у Німеччині, вони все одно суттєво вищі, ніж у В'єтнамі, Індії чи певних регіонах Китаю
	Операційні витрати	Податки, соціальні внески та вартість енергоносіїв у Європі часто регулюються жорсткіше, що підвищує кінцеву ціну продукту
2.Обмеженість ринку талантів та кадровий голод	Конкуренція за фахівців	Коли десятки компаній одночасно обирають одне місто (наприклад, Краків чи Вроцлав), виникає дефіцит кадрів. Це веде до стрімкого зростання зарплат і високої плинності кадрів.
	Демографічна криза	Старіння населення в Європі обмежує приплив молодих спеціалістів, на відміну від динамічних ринків Азії.
3.Географічна концентрація	Залежність від одного регіону	Якщо в регіоні стається криза (енергетична, політична або воєнна) компанія втрачає основний хаб. Офшоринг у різні куточки світу дозволяє диверсифікувати ризики
4. Регуляторний та екологічний тиск	Екологічні вимоги	Виробництво в Європі чи сусідніх країнах має відповідати нормам викидів CO ₂ , ESG-звітності та майбутнім механізмам CBAM. Це потребує великих інвестицій у модернізацію, які не завжди потрібні при роботі з віддаленими офшорними зонами.
	Бюрократія	Європейське правове поле часто складніше в плані сертифікації та ліцензування порівняно з країнами, що розвиваються
5.Обмеженість масштабів	Відсутність екосистеми	У близьких регіонах часто бракує повної вертикальної інтеграції. Компаніям все одно доводиться імпортувати частину компонентів (наприклад, мікросхеми чи рідкоземельні метали) з іншої країни, що нівелює частину переваг ніаршорингу

Джерело: [2-4;6;9;12;16-18]

Отже, бізнес, що обирає ніаршоринг, скоріше погоджується на вищі операційні витрати в обмін на логістичну швидкість та стабільність. Людський капітал є найбільш дефіцитним ресурсом, що означає для компаній необхідність інвестувати в автоматизацію та утримання персоналу і

мати більші витрати. Суворі стандарти ESG та впровадження CBAM змушують компанії інвестувати значні капітали в оновлення технологій ще на початковому етапі, що обмежує коло учасників ніаршорингу, оскільки лише найбільш технологічно зрілі підприємства здатні відповідати високим регуляторним вимогам Євросоюзу.

Спираючись на досвід ніаршорингу країн Центральної та Східної Європи, його переваги та бар'єри, можна стверджувати, що для України, попри виклики війни, це створює певне «вікно можливостей». Також цей досвід вказав на перспективи та стратегічні переваги ніаршорингу в Україні.

1. Кандидатство в Європейський Союз. Кандидатство України в ЄС є фундаментальним чинником, який перетворює країну з «ризикованого майданчика» на стратегічний хаб для європейського ніаршорингу. Це не просто політичний статус, а чіткий сигнал інвесторам про майбутню інтеграцію в єдиний ринок. Для західного бізнесу це означає зрозумілі правила гри в судах, податковій та митній сферах [19]. Сертифікація продукції «Made in Ukraine» стає ідентичною до європейської, що знімає технічні бар'єри для експорту в межах ніаршорингових ланцюгів. Кандидатство відкриває двері до значних фінансових ресурсів, які допоможуть компенсувати витрати на модернізацію, а саме через: гранти та пільгові кредити на розбудову інфраструктури, енергоефективність та підтримку МСБ; спеціальні програми фінансування, які фокусується на відновленні та цифровізації, що є критично важливим для створення сучасних виробничих кластерів. Отже, кандидатство в ЄС нівелює один із головних бар'єрів ніаршорингу – непередбачуваність. Воно створює правовий механізм, який дозволяє західноєвропейським компаніям розглядати Україну не як віддалену територію, а як внутрішнє, безпечне та високотехнологічне об'єднання великої європейської економіки.

2. Адаптивність та стійкість – є найсильнішою конкурентною перевагою України в контексті ніаршорингу. Для європейських компаній, які шукають стабільності ланцюгів постачання, здатність українського бізнесу

працювати за екстремальних умов стала вагомим аргументом. За часи повномасштабного вторгнення український бізнес продемонстрував не аби яку здатність підтримувати виробничі цикли попри енергетичні та безпекові виклики. Швидка переорієнтація з морських портів на залізничне та автомобільне сполучення з ЄС довела, що українські логістичні ланцюги здатні адаптуватися до будь-яких блокувань. Відомий факт, що Україна є лідером у впровадженні цифрових інструментів для дистанційного управління та безпеки. Перенесення серверів та систем управління виробництвом у хмари дозволило компаніям зберігати керованість бізнесом навіть при фізичному пошкодженні офісів. Адаптивність українських працівників є окремою перевагою, оскільки довели, що володіють навичками швидкого прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності. Для європейського замовника це означає, що будь-який збій у ланцюгу постачання буде вирішений швидко і «на місці» без очікування довгих погоджень із головним офісом. Вимушено Україна здобула унікальний досвід масштабного переміщення промислових потужностей у безпечні регіони, що робить її ідеальним майданчиком для «модульного» ніаршорингу, де виробничі лінії можна швидко розгортати або масштабувати залежно від кон'юнктури європейського ринку [6;7;11;17;20].

3. Критично важлива сировина. Україна володіє унікальним ресурсним потенціалом, який робить її стратегічним партнером для ЄС у межах «Зеленого переходу» та технологічного суверенітету. Наявність критично важливої сировини на території України (22 із 30 видів сировини, які Європейська Комісія визначила як критично важливі для економіки ЄС) є фундаментом для створення повних вертикально-інтегрованих ланцюгів ніаршорингу – від видобутку до виробництва готової продукції (акумуляторів, чипів, авіадеталей). Головна перевага України – можливість реалізувати модель «видобуток + переробка» на одній території. Ніаршоринг у цьому секторі дозволяє компаніям уникати величезних логістичних витрат на транспортування сировини з інших континентів. Отже, наявність

критичної сировини перетворює Україну з «майстерні по збиранню» на «базовий елемент» європейської промислової автономії [7;21-23].

Визначені переваги ніаршорингу в Україні, досвід країн ЄС, наявність кваліфікованих кадрів, близькість до європейських кордонів та поступове впровадження стандартів екологічного, соціального та корпоративного управління, – виокремили кілька ключових ніш у секторах економіки (табл. 2).

Таблиця 2. Ключові ніши в секторах економіки ніаршорингу в Україні

Сектор економіки	Потенціал для України	Досвід ЄС
ІТ та цифрові послуги	Високий рівень експертизи (Java, Python), розвиток Diiа City.	Польща стала хабом для Google та Microsoft.
Agri-Food (переробка)	Перехід від експорту сировини до продуктів з доданою вартістю (еко-товари).	Румунія інтегрувала свій агросектор у ланцюги постачання ЄС.
Автопром (компоненти)	Виробництво джгутів, кабелів, електроніки.	Словаччина та Угорщина – лідери європейського автопрому.
Зелена енергетика	Потенціал експорту водню та «зеленої» сталі (CBAM-ready)	Данія та Німеччина активно інвестують у «зелені» хаби.
MilTech	Виробництво дронів (повітряних, морських), систем РЕБ та програмного забезпечення для управління боєм (AI-аналітика). Реальний бойовий досвід технологій робить MilTech найбільш затребуваними у світі, а спільні підприємства з європейськими створюють базу для експорту в НАТО	Відсутній

Джерело: [21-24]

Отже, Україна має потенціал стати багатofункціональним хабом для ЄС, інтегруючись у вже існуючі європейські ланцюги створення вартості. На відміну від інших країн ЄС, Україна має унікальний досвід у сфері оборонних технологій. Це єдина ніша, де досвід ЄС відсутній або є меншим, що робить Україну стратегічним партнером для НАТО та глобальним лідером у виробництві дронів та систем РЕБ.

Як вже зазначалося ніашоринг це перенесення бізнес-процесів у сусідні країни. Для України це стратегічна перспектива стати вагомим виробничим та сервісним хабом ЄС. Проте шлях до цього перекривають специфічні

бар'єри, де страхування воєнних ризиків є критичним, але не єдиним викликом (табл. 3).

**Таблиця 3. Загальні бар'єри ніашорингу в Україні
та завдання щодо їх усунення**

Категорія бар'єрів	Проблема	Завдання усунення бар'єрів
1. Логістичні	Дефіцит транспортних засобів, черги на західних кордонах, високі тарифи на перевезення.	Розширення пунктів пропуску, розвиток мультимодальних логістичних центрів («сухі порти»), інтеграція в залізничну мережу ЄС (євроколія).
2. Енергетичні	Ризики дефіциту потужностей та нестабільність енергосистеми через обстріли.	Децентралізація генерації (сонячні/газопоршневі станції на підприємствах), державні субсидії на енергонезалежність.
3. Кадрові	Дефіцит кваліфікованої сили через міграцію та мобілізацію; невідповідність освіти потребам ринку.	Запровадження ваучерів на перенавчання, цифровізація, дуальна освіта з акцентом на miltech та інженерію.
4. Регуляторні	Складність процедур підключення до мереж, тривалий процес виділення землі під заводи.	Впровадження принципу «єдиного вікна» для інвесторів, автоматизація дозволів через «Дію.Бізнес».

Джерело: [20-25]

Отже, більшість бар'єрів – енергетика, кадри, логістика, спричинені війною, проте завдання щодо їх усунення спрямовані на довгострокову модернізацію. Цифровізація виступає головним механізмом усунення бар'єрів, що дозволяє Україні конкурувати за інвестора не дешевою силою, а швидкістю та прозорістю процесів. Вирішення логістичних та кадрових проблем дозволить Україні швидше інтегруватися в ЄС.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, ніаршоринг в Україні дозволить трансформуватися країні з ризикованого майданчика у стратегічний хаб європейського ніаршорингу, де поєднання статусу кандидата в ЄС, екстремальної адаптивності бізнесу та володіння критичною сировиною створює унікальний фундамент для інвестицій. Інституційна інтеграція в єдиний ринок нівелює правову непередбачуваність, а доведена стійкість логістичних

і виробничих циклів гарантує стабільність ланцюгів постачання навіть у кризових умовах. Як наслідок, відкривається стратегічне «вікно можливостей» для ефективного розвитку економіки країни.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення факторів конкурентоспроможності українського експорту в межах ніаршорингових стратегій.

Література

1. Hirsiger M. Nearshoring in Central Eastern Europe: The Evolution of Shared Service Centers and Global Business Services. *Sustainable Business Development Managing Change in an International Context*, 2026. pp.209-223.

URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-032-10065-8>

2. Akbari, M. Current trends in reshoring, nearshoring, rightshoring, and emerging strategies. In M. Akbari (Ed.), *The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain*. 2024. pp. 95–117. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_5

3. Canosa, J. Supply chains: An analysis of nearshoring and Friendshoring trends. *Business Law International*, 2024. 25(2), 143–158.

4. Broecke S. Offshoring, Reshoring, and the Evolving Geography of Jobs: A Scoping Paper. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 308. 2024. URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

5. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 2. С. 30-52. Серія. Економічні науки. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02)

6. Резнікова Н.В., Тарасенко Л.О. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів умовах нових викликів глобальному співробітництву. *Ефективна економіка*, 2024. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>

7. Кривещенко В.В., Хмурковський Г.В., Ляденко Т.В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка і суспільство*. 2024, №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

8. Жалдак Г. П., Халеська Є.С. Стан та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*, 2022, №4 (250). С.6-17. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-250-6-17.

9. Тенденції ніршорингу 2024: Нова ера в європейському сорсингу. URL: <https://surl.li/tqhzbj>

10. trans.info. Транспортні потужності стоять вільними. Як швидко це зміниться? URL: <https://surl.li/xlmsyl>

11. Ляшенко В. І., Бородіна О. А. Вплив євроінтеграції на розвиток старопромислових регіонів (досвід Нижньої Сілезії для Дніпропетровщини). *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 193-208. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).193-208](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).193-208)

12. Mulabdic A., Nayyar G. Is the U.S. Friend-Shoring, Nearshoring, or Reshoring? Evidence from Greenfield Investment Announcements. World Bank Group, 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/cfc34a97-1733-4001-a3d0-64262010a88c/content>

13.Офіційний сайт Bosch. URL: <https://www.bosch.ua/>
<https://trans.info/ua/transportni-potuzhnosti-stoyat-vilnymy-yak-shvydko-tse-zminytsya-384505>

14.Офіційний сайт Whirlpool. URL: <https://www.whirlpoolcorp.com/>

15.Офіційний сайт корпорації Siemens. URL: <https://www.siemens.com/uk-ua/>

16. Задоя А.О, Зверяков М.І. Решоринг, реіндустріалізація чи реколонізація: що чекає на Європу? *Academy Review*. 2026. № 1 (64). С. 265-279. URL: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-1-64-17>

17. Що таке Nearshore розробка ПЗ: основні переваги

URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-nearshore-rozrobka-pz-osnovni-perevagi>

18. Патлатой О. Еволюція глобальних ланцюгів доданої вартості під впливом сучасного протекціонізму та геоекономічної турбулентності. *Наукові інновації та передові технології*, 2025, №7(47). С.689-698. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-689-698](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-689-698)

19. Європейський парламент схвалив надання Україні статусу кандидата на вступ в ЄС. euneighbourseast.eu. URL: <https://surl.li/kiyqwy>

20. Бородіна О.А. Управління реновацією національної економіки у забезпеченні енергетичної децентралізації та енергобезпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022, № 2 (68). С. 174-186. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/188021>

21. Як війна в Україні змінює світову логістику. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>

22. Українська енергетика. Нові правила ЄС щодо критичної сировини: як Україні потрапити у ринок
URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/novi-pravyla-yes-shchodo-krytychnoi-syrovyny-iak-ukraini-potrapyty-u-rynok>

23. Нова енергія. Аналітичний звіт. Частина 1: “Стратегічне партнерство України та ЄС у сировинній галузі: аналіз ризиків та переваг”. URL: <https://nova-energiya.org.ua/analitichnij-zvit-chastina-1-strategichne-partnerstvo-ukrayini-ta-yes-u-sirovinnij-galuzi-analiz-rizikiv-ta-perevag/>

24. Укрінформ. Україна може стати хабом промислових і цифрових трансформацій. URL: <https://surl.li/dgjnpn>

25. Заважає не лише війна. Бізнес назвав головні бар'єри для інвестицій — дослідження. URL: <https://surl.li/gzcsci>

References

1. Hirsiger, M. (2026), “Nearshoring in Central Eastern Europe: The Evolution of Shared Service Centers and Global Business Services”, Sustainable

Business Development Managing Change in an International Context, pp. 209-223. <https://doi.org/10.1007/978-3-032-10065-8>.

2. Akbari, M. (2024), “Current trends in reshoring, nearshoring, rightshoring, and emerging strategies”, *The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain*, pp. 95–117. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_5.

3. Canosa, J. (2024), “Supply chains: An analysis of nearshoring and Friendshoring trends”, *Business Law International*, vol. 25(2), pp. 143–158.

4. OECD (2024), “Offshoring, Reshoring, and the Evolving Geography of Jobs: A Scoping Paper”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 308*, available at: <http://www.oecd.org/termsandconditions> (Accessed 4 Mar 2026).

5. Chunikhina, T., Korzh, M. and Krasnoshchok, V. (2024), “International trade in the context of global transformations”, *Mizhnarodna torhivlia v umovakh hlobalnykh transformatsii. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 2, pp. 30-52. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02).

6. Reznikova, N. V. and Tarasenko, L. O. (2024), “Modern trends in international trade and international capital movement in the context of new challenges to global cooperation”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>.

7. Kryveshchenko, V. V., Khmurkovskyi, H. V. and Liadenko, T. V. (2024), “Optimization of logistics supply chains in the context of global crises”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.

8. Zhaldak, H. P. and Khaleska, Ye. S. (2022), “Status and prospects of foreign economic activity development”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4 (250), pp. 6-17. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-250-6-17>

9. Nearshoring Trends 2024 (2024), “Nearshoring Trends 2024: A New Era in European Sourcing”, available at: <https://surl.li/tqhzbj> (Accessed 24 Mar 2026).

10. Trans.info (2024), “Transport capacities are standing idle. How quickly will this change?”, available at: <https://surl.li/xlmsyl> (Accessed 10 Mar 2026).

11. Liashenko, V. I. and Borodina, O. A. (2025), “Impact of European integration on the development of old industrial regions (Lower Silesia's experience for Dnipropetrovsk region)”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (48), pp. 193-208. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).193-208](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).193-208)

12. Mulabdic, A. and Nayyar, G. (2024), “Is the U.S. Friend-Shoring, Nearshoring, or Reshoring? Evidence from Greenfield Investment Announcements” (Is the U.S. Friend-Shoring, Nearshoring, or Reshoring? Evidence from Greenfield Investment Announcements), World Bank Group, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/cfc34a97-1733-4001-a3d0-64262010a88c/content> (Accessed 10 Mar 2026).

13. Bosch (2026), “Official website of Bosch”, available at: <https://www.bosch.ua/> (Accessed 24 Mar 2026).

14. Whirlpool (2026), “Official website of Whirlpool”, available at: <https://www.whirlpoolcorp.com/> (Accessed 11 Mar 2026).

15. Siemens (2026), “Official website of Siemens Corporation”, available at: <https://www.siemens.com/uk-ua/> (Accessed 11 Mar 2026).

16. Zadoia, A. O. and Zvieriakov, M. I. (2026), “Reshoring, re-industrialization or re-colonization: what awaits Europe?”, *Academy Review*, vol. 1 (64), pp. 265-279. <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-1-64-17>.

17. Wezom (2024), “What is Nearshore software development: main advantages”, available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-nearshore-rozrobka-pz-osnovni-perevagi> (Accessed 14 Mar 2026).

18. Patlatoi, O. (2025), “Evolution of global value chains under the influence of modern protectionism and geo-economic turbulence”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 7 (47), pp. 689-698. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-689-698](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-689-698)

19. European Parliament (2022), “European Parliament approved granting Ukraine the status of a candidate for EU membership”, euneighbourseast.eu, available at: <https://surl.li/kiyqwy> (Accessed 24 Mar 2026).
20. Borodina, O. A. (2022), “Management of national economy renovation in ensuring energy decentralization and energy security”, *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 2 (68), pp. 174-186, available at: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/188021>
21. Ekonomichna Pravda (2022), “How the war in Ukraine is changing global logistics”, available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/> (Accessed 16 Mar 2026).
22. Ukrainian Energy (2024), “New EU rules on critical raw materials: how Ukraine can enter the market”, available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/novi-pravyla-yes-shchodo-krytychnoi-syrovyny-iak-ukraini-potrapyty-u-rynok> (Accessed 16 Mar 2026).
23. Nova Enerhiia (2024), “Analytical report. Part 1: Strategic partnership between Ukraine and the EU in the raw materials sector: analysis of risks and benefits, available at: <https://nova-energiya.org.ua/analitichnij-zvit-chastina-1-strategichne-partnerstvo-ukrayini-ta-yes-u-sirovinnij-galuzi-analiz-rizikiv-ta-perevag/> (Accessed 16 Mar 2026).
24. Ukrinform (2024), “Ukraine can become a hub of industrial and digital transformations”, available at: <https://surl.li/dgjnpn> (Accessed 16 Mar 2026).
25. NV Business (2024), “Not only the war hinders. Business named the main barriers to investment — research”, available at: <https://surl.li/gzcsci> (Accessed 16 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26

Прорецензовано / Revised: 06.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26